



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Finanční analýza společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s.

Financial Analysis of the Company AC Sparta Praha fotbal, a.s.

Student: Bc. Lenka Hyánková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslav Čulík, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Lenka Hyánková**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T101 Sportovní management

Téma:

Finanční analýza společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s.  
Financial Analysis of the Company AC Sparta Praha fotbal, a.s.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Popis metod finanční analýzy
  3. Popis a charakteristika vybrané společnosti
  4. Aplikace vybraných metod finanční analýzy
  5. Zhodnocení výsledků
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. uprav. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN: 978-80-86929-68-2.  
GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.  
KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miroslav Čulík, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 27. dubna 2012

.....  
Bc. Lenka Hyánková

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>POPIS METOD FINANČNÍ ANALÝZY .....</b>	<b>6</b>
2.1	PŘEDMĚT A ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY .....	6
2.2	UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY .....	7
2.2.1	Externí uživatelé .....	7
2.2.2	Interní uživatelé .....	7
2.3	ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU.....	8
2.3.1	Rozvaha .....	8
2.3.2	Výkaz zisku a ztráty.....	9
2.3.3	Výkaz cash flow .....	10
2.4	METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	11
2.4.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	11
2.4.1.1	Horizontální analýza .....	12
2.4.1.2	Vertikální analýza .....	12
2.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	13
2.4.2.1	Čistý pracovní kapitál.....	13
2.4.2.2	Čisté pohotové prostředky.....	14
2.4.2.3	Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.....	14
2.4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	14
2.4.3.1	Ukazatele rentability .....	15
2.4.3.2	Ukazatele aktivity.....	17
2.4.3.3	Ukazatele finanční stability a zadluženosti .....	18
2.4.3.4	Ukazatele likvidity .....	20
2.4.4	Analýza odchylek .....	22
2.4.4.1	Metoda postupných změn.....	22
2.4.4.2	Logaritmická metoda rozkladu.....	23
2.4.4.3	Funkcionální metoda rozkladu .....	23
2.4.5	Analýza rizik.....	24
2.4.5.1	Provozní riziko .....	24
2.4.5.2	Finanční riziko.....	24
2.4.5.3	Celkové riziko .....	25
<b>3</b>	<b>POPIS A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>26</b>
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	26
3.2	PROFIL SPOLEČNOSTI .....	27
3.3	HISTORIE KLUBU.....	28
3.4	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ .....	29
3.5	STAV ČESKÉHO FOTBALU .....	29
3.6	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	30
<b>4</b>	<b>APLIKACE VYBRANÝCH METOD FINANČNÍ ANALÝZY .....</b>	<b>33</b>
4.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	33
4.1.1	Horizontální analýza.....	33
4.1.1.1	Rozvaha.....	33
4.1.1.2	Výkaz zisku a ztráty .....	38
4.1.2	Vertikální analýza.....	43

4.1.2.1	Rozvaha .....	43
4.1.2.2	Výkaz zisku a ztráty .....	48
4.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	51
4.3	ANALÝZA CASH FLOW .....	53
4.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	55
4.4.1	Ukazatele rentability .....	56
4.4.2	Ukazatele aktivity .....	57
4.4.3	Ukazatele finanční stability a zadluženosti .....	60
4.4.4	Ukazatele likvidity .....	63
4.5	ANALÝZA ODCHYLEK .....	65
4.5.1	Rozklad ROS pomocí metody postupných změn .....	66
4.5.2	Rozklad ROS pomocí metody logaritmické .....	68
4.5.3	Rozklad ROS pomocí metody funkcionální .....	71
4.6	ANALÝZA RIZIK .....	74
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>85</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

V současné době, kdy ekonomická situace není příliš příznivá především v důsledku odeznívající celosvětové hospodářské krize, není divu, že se společnosti obávají o odbyt svých produktů a zejména o svoji finanční stabilitu. Pokud chce být tedy podnik ekonomicky úspěšný, měla by být finanční analýza neodmyslitelnou součástí komplexu finančního řízení podniku. Neboť finanční analýza je považována za efektivní nástroj řízení podniku, který komplexně hodnotí finanční situaci firmy a vytváří nezbytný předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku.

Nicméně nejen podnikání, ale i sport je činnost, které se hospodářská krize dotýká a patří k dnešní uspěchané době. Finanční řízení se tedy netýká pouze běžných výrobních či obchodních podniků, ale i sportovního odvětví, kde jsou finanční prostředky bezesporu problematickou složkou zajišťující činnost sportovních klubů a zařízení.

Cílem diplomové práce je zhodnocení finanční situace společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. v letech 2006 – 2010 pomocí vybraných metod finanční analýzy. Hodnocení finanční situace společnosti bude provedeno na základě dat účetních výkazů a výročních zpráv za sledované období.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř stěžejních kapitol, které na sebe logicky a věcně navazují.

Druhá kapitola této práce je zaměřena na metodologická východiska finanční analýzy. V rámci této kapitoly je popsán předmět a účel finanční analýzy, její uživatelé a zdroje informací. Následně jsou definovány metody finanční analýzy, které jsou rozděleny do příslušných podkapitol, a to horizontální analýza, vertikální analýza, poměrová analýza, analýza odchylek vybraného vrcholového ukazatele a analýza rizik společnosti.

Třetí kapitola se zabývá bližší charakteristikou analyzované společnosti AC Sparta Praha fotbal a.s. Součástí této kapitoly bude i sestavena SWOT analýza společnosti, pomocí které budou identifikovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby spojené s jejím fungováním.

Ve čtvrté kapitole je provedena samotná finanční analýza společnosti, která bude řešena na základě již zmíněných metod, které jsou uvedeny v druhé kapitole diplomové práce.

Poslední pátá kapitola diplomové práce obsahuje shrnutí klíčových výsledků zjištěných provedením finanční analýzy a jejich zhodnocení.

## **2 POPIS METOD FINANČNÍ ANALÝZY**

Před samotnou aplikací finanční analýzy v podmínkách konkrétní společnosti bude věnován prostor teoretickým souvislostem. Cílem této části je uvést základní teoretické východiska, které pomohou uživatelům finanční analýzy pochopit význam a souvislosti obsažené v praktické části diplomové práce.

### **2.1 Předmět a účel finanční analýzy**

Finanční analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení firmy a podkladem pro jakékoliv finanční rozhodnutí. Finanční analýza je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku, protože propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení, jejichž význam v tržní ekonomice vystupuje výrazně do popředí. Účetnictví je jazykem financí v tom smyslu, že poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). Tyto výkazy jsou sestaveny na podkladě finančního účetnictví jako procesu, který shromažďuje, identifikuje, třídí, eviduje, a dokumentuje údaje o hospodaření podniku.

Účelem finanční analýzy je zejména vyjádřit pokud možno komplexně majetkovou a finanční situaci podniku. Na finanční analýzu je kladen základní požadavek a tím je komplexnost, zvážení všech vzájemně spjatých vlastností hospodářského procesu. Prvotním zájmem podniku a investorů bude dostatečně vysoká výnosnost vloženého kapitálu, nízké zadlužení, které zvyšuje finanční důvěryhodnost podniku z hlediska investorů a věřitelů, jeho spolehlivost a finanční stabilitu, dostatek vhodných likvidních prostředků, které umožňují operativnost a pružnost rozhodování.

Cílem finanční analýzy je odhalit minulé chyby, určit současné problémy, diagnostikovat těžkosti, omyly, slabé i silné stránky bývalých rozhodnutí, vyzvednout a přesně definovat, v čem je firma dobrá a o co se může vrcholový management opírat, ale jde také o prognózu finančních perspektiv podniku do budoucna. Finanční analýza zajišťuje a hodnotí minulý vývoj, současnost, ale především však musí přinést informace o budoucím předpokládaném vývoji financí firmy.

Pokud je finanční analýza včasná, pravidelná a důkladná, lze předejít mnoha těžkostem v hospodaření, je možné zabránit ztrátám, finančním propadům, efektivně přispívat k prosperitě, ale také i rozpoznat příznaky možné krize, pokud je finanční analýza prováděna zvenčí. [3, 12, 17]



## 2.2 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy poskytují cenné informace o podniku, které odrážejí jeho úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Tyto informace nejsou důležité jen pro vlastní potřebu podniku, ale jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, tak jak to vyplývá ze složitosti vztahů podniku. Uživatele účetních informací a finanční analýzy jsou děleny na externí a interní uživatele. [2]

### 2.2.1 Externí uživatelé<sup>1</sup>

**Investoři** - jde převážně o akcionáře, kteří poskytují kapitál podniku. Finanční informace podniku investoři využívají pro rozhodování o budoucích investicích. Akcionářův zájem se soustřeďuje na míru rizika a míru výnosnosti jimi vloženého kapitálu.

**Banky a jiní věřitelé** – věřitelé firmy se musí intenzivně zajímat o co nejvíce informací o finančním stavu potenciálního dlužníka, aby se mohli správně rozhodnout, zda poskytnout úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. Banky patří mezi specifické věřitele firem, kteří poskytují firmám různé druhy úvěrů, a to většinou ve značných částkách.

**Stát a jeho orgány** – jejich úsilí je zaměřeno na finančně-účetní data z mnoha důvodů; např. pro statistiku, pro kontrolu plnění daňových povinností, kontrolu podniků se státní majetkovou účastí nebo rozdělování finanční výpomoci podnikům.

**Obchodní partneři** – především se obchodní dodavatelé soustředí na to, zda podnik bude schopen hradit splatné závazky, mají zájem především o krátkodobou prosperitu, jeho solventnost a likviditu. [3]

### 2.2.2 Interní uživatelé

**Manažeři** – jsou odpovědní nejen vlastníkům firmy, ale i zaměstnancům za rozvoj, existenci a prosperitu firmy. K tomu využívají informace poskytované finančním účetnictvím především pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku. Finanční analýza umožňuje manažerům přijmout pro příští období správný podnikatelský záměr, proto je jejich odpovědnost nejvyšší.

**Zaměstnanci** – nebo respektive odbory mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku. Sledují ekonomické ukazatele firmy pak i celého oboru. [3, 17]

---

<sup>1</sup> HYÁNKOVÁ, Lenka. *Finanční analýza podniku Škoda Auto a.s.* 2010. Bakalářská práce. s. 13 - 15

## 2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu firmy je účetnictví v celém svém komplexu, není však výhradním a jediným zdrojem. Častým východiskem prací na finanční analýze jsou účetní výkazy. [8]

**Údaje pro finanční analýzu lze čerpat z různých zdrojů, které lze dělit na:**

- **Zdroje finančních informací** – tyto informace jsou čerpány z vnitřních zdrojů a z vnějších finančních informací. Zejména jsou obsaženy v účetních výkazech finančního a vnitropodnikového účetnictví, v předpovědích finančních analytiků a vrcholového vedení podniku, ve výročních zprávách, v roční zprávě emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, v burzovním zpravodajství, apod.
- **Kvantifikované nefinanční informace** – tyto informace jsou získané především z oficiálních ekonomických a podnikových statistik, z podnikových plánů, z cenové a nákladové kalkulace, z další podnikové evidence, z rozborů budoucího vývoje techniky a technologie.
- **Nekvantifikované informace** – informace jsou obsaženy ve zprávách vedoucích pracovníků, auditorů, dále jsou získané z komentářů manažerů, odborného tisku, nezávislých hodnocení a prognóz. [3, 12]

Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou nezbytné zejména tyto základní účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

### 2.3.1 Rozvaha

Rozvaha slouží jako podklad pro finanční analýzu, a je to také jeden z nejdůležitějších účetních výkazů, který má předepsanou formu a musí jej sestavovat všechny subjekty, které vedou účetnictví. Podává základní zdroje informací o celkové struktuře majetku podniku, dále také kolik majetku vlastníci do firmy vložili, jaký zisk (ztrátu) firma vytvořila a kolik dluhů má. Uvádí jednotlivé položky aktiv a pasiv, zachycuje stav majetku v podniku a zdrojů jeho krytí k určitému dnu, většinou k poslednímu dni účetního období. V rozvaze musí být dodrženo základní bilanční pravidlo (aktiva = pasiva). Aktiva se člení na stálá aktiva zahrnující majetkové složky, které slouží podniku dlouhodobě a postupně se opotřebovávají a oběžná aktiva představují ty části majetku, které se spotřebovávají najednou. Pasiva představují zdroje krytí aktiv a člení se na vlastní kapitál a cizí zdroje. Detailnější struktura aktiv a pasiv je zobrazena v následující *tabulce 2.1*. [2, 15]

Tabulka 2.1: Struktura rozvahy

Označ.	Položka	Označ.	Položka
	<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.I.	Rezervy
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.III.	Krátkodobé závazky
<b>D.</b>	<b>Ostatní aktiva</b>	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.I.	Časové rozlišení	<b>C.</b>	<b>Ostatní pasiva</b>
		C.I.	Časové rozlišení

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana: Finanční řízení a rozhodování podniku, 2010, s. 53.

### 2.3.2 Výkaz zisku a ztráty

VZZ poskytuje informace o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku (zisku nebo ztráty), to tedy znamená, že jeho úkolem je informovat uživatele o finanční výkonnosti podniku. Informace jakého hospodářského výsledku podnik dosáhl, podává ve sledovaném období, ale také i v období minulém. VZZ je vnitřně propojen s rozvahou prostřednictvím zisku (ztráty). Rozlišuje se výsledek hospodaření z provozní, finanční a z mimořádné činnosti. Pro finanční analýzu mají největší význam výnosy, tržby, provozní výsledek hospodaření, nákladové úroky, výsledek hospodaření za běžnou činnost a výsledek hospodaření za účetní období. [3] Základní struktura výsledku zisku a ztráty je zobrazena v následující tabulce 2.2.

Tabulka 2.2: Struktura výkazu zisku a ztráty

Symbol	Položka
OM	+ OBCHODNÍ MARŽE
T <sub>p</sub>	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
N <sub>p</sub>	- Provozní náklady
<b>VH<sub>p</sub></b>	<b>= Provozní výsledek hospodaření</b>
V <sub>f</sub>	+ Výnosy z finanční činnosti
N <sub>f</sub>	- Náklady z finanční činnosti
<b>VH<sub>f</sub></b>	<b>= Finanční výsledek hospodaření</b>
D <sub>B</sub>	- Daň z příjmu za běžnou činnost
<b>VH<sub>B</sub></b>	<b>= Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH<sub>p</sub> + VH<sub>f</sub> - D<sub>B</sub>)</b>
V <sub>M</sub>	+ Mimořádné výnosy
N <sub>M</sub>	- Mimořádné náklady
D <sub>M</sub>	- Daň z mimořádné činnosti
<b>VH<sub>M</sub></b>	<b>= Mimořádný výsledek hospodaření</b>
<b>VH</b>	<b>= Výsledek hospodaření za účetní období (VH<sub>B</sub> + VH<sub>M</sub>)</b>

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana: Finanční řízení a rozhodování podniku, 2010, s. 58.

### 2.3.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow poskytuje informace o skutečných přírůstcích nebo úbytcích peněžních prostředků při hospodářské činnosti firmy za určité období. Zahrnuje informace o příjmech, výdajích a změně stavu peněžních prostředků (peníze v pokladně a na účtech, ceniny, peníze na cestě) a peněžních ekvivalentů (obchodovatelné cenné papíry), o skladbě příjmů a výdajů, které ke změně vedly.

CF je možné vypočítat dvěma způsoby buď přímou, nebo nepřímou metodou. V případě přímé metody se provádí totální bilanci všech příjmů a výdajů, přičemž CF se určí jako rozdíl. Nepřímá metoda je pro rozborové účely výhodnější a přehlednější. Při nepřímé metodě je výkaz CF stanoven jako součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstků (úbytků) příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu.

Výkaz cash flow podává informace o pohybu peněžních toků ze tří činností, a to provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní činnosti dokládá aktivity ovlivňující tvorbu čistého zisku, a tedy se jedná o základní výdělečnou činnost podniku, která mu slouží k základnímu podnikatelskému účelu. CF z investiční činnosti zahrnuje především výdaje spojené s pořízením stálých aktiv. CF s finanční činnosti obsahuje všechny finanční transakce s půjčovatelem finančních prostředků. [2]

Schéma výkazu cash flow stanoveného nepřímou metodou výpočtu je znázorněno ve zjednodušeném pojetí v *tabulce 2.3*.

*Tabulka 2.3: Nepřímý způsob výpočtu cash flow*

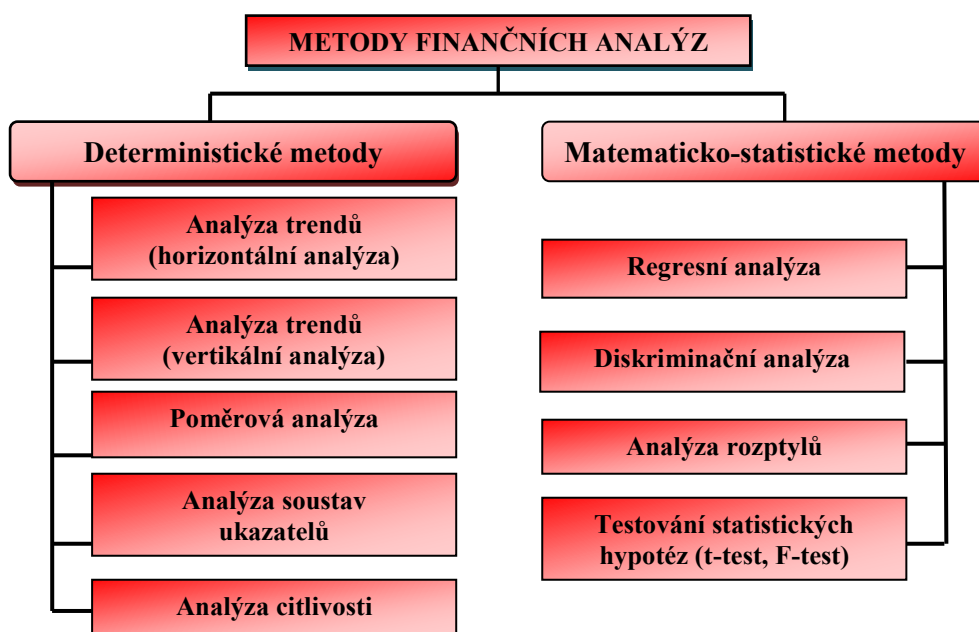
Symbol	Položka
EAT	+ Čistý zisk
ODP	+ Odpisy
$\Delta$ ZAS	- Změna stavu zásob
$\Delta$ POHL	- Změna stavu pohledávek
$\Delta$ KZAV	+ Změna stavu krátkodobých závazků
<b>CF<sub>prov</sub></b>	<b>= Cash flow z provozní činnosti</b>
$\Delta$ DA	- Přírůstek dlouhodobých aktiv (investice)
<b>CF<sub>inv</sub></b>	<b>= Cash flow z investiční činnosti</b>
$\Delta$ BÚ	+ Změna bankovních úvěrů
$\Delta$ NZ	+ Změna nerozděleného zisku minulých let
DIV	- Dividendy
EA	+ Emise akcií
<b>CF<sub>fin</sub></b>	<b>= Cash flow z finanční činnosti</b>
<b>CF<sub>cel</sub></b>	<b>= Cash flow celkem = CF<sub>prov</sub> + CF<sub>inv</sub> + CF<sub>fin</sub></b>

*Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana: Finanční řízení a rozhodování podniku, 2010, s. 61.*

## 2.4 Metody finanční analýzy

V rámci finanční analýzy existuje několik různých členění metod, kdy za základní se většinou považuje dělení na metody deterministické a metody matematicko-statistické, viz níže uvedený *obrázek 2.1*. Metody deterministické jsou standardními nástroji pro běžné finanční analýzy v podniku a jsou používány především pro analýzu vývoje a odchylek pro menší počet období. Zatímco metody matematicko-statistické vycházejí z údajů delších časových řad. Základnou finanční analýzy se považuje poměrová analýza, přičemž absolutní a rozdílové ukazatele hrají určitou doplňkovou úlohu. V následujících podkapitolách této práce budou rozebrány jednotlivé metody, které jsou využitelné pro praktickou analýzu vybraného podniku a k hodnocení jeho efektivity. [2]

Obrázek 2.1: Členění metod finanční analýzy



Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana: *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 2010, s. 73.

### 2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů představuje nejjednodušší a zpravidla první část finanční analýzy. Při této analýze se využívají přímo údaje obsažené v účetních výkazech (rozvaha a výkaz zisků a ztrát). Absolutní ukazatele podávají představu o rozměru jednotlivých jevů a také tvoří výchozí část rozboru. Při jejich použití se zjišťují jak jejich absolutní hodnoty ukazatelů v čase neboli analýza vývojových trendů, ale také jejich relativní změny neboli technika procentního rozboru. Každá analýza by měla jako první krok zpracovávat

horizontální a vertikální analýzu absolutních údajů, jejichž popisem se bude zabývat následující část práce.

#### **2.4.1.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza neboli také analýza vývojových trendů porovnává změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Provedení analýzy spočívá v určení rozdílů (absolutních změn) a indexů (relativních změn) v hodnotách jednotlivých položek, kde se měří vývoj (dynamika) hodnot těchto položek. V případě absolutního vyjádření se porovnávají hodnoty mezi zvolenými obdobími a hodnotí, o kolik jednotek se daná položka změnila. V relativním vyjádření se zkoumá, o kolik procent se daná položka změnila vzhledem předcházejícímu období. Při analýze se porovnávají data pokaždé ve stejném řádku, od toho tedy pochází název „horizontální“.

**Technika rozboru horizontální analýzy je následující:**

1. Vypočte se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let (absolutní výše změny)

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (2.1)$$

2. Vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}} \cdot 100 (\%) \quad (2.2)$$

#### **2.4.1.2 Vertikální analýza**

Vertikální analýza nazývána též analýzou struktury je zjišťována procentuálním zastoupením jednotlivých položek výkazů za různá účetní období a výsledky se poté porovnávají. V této analýze je zkoumána struktura jedné ze stran účetních výkazů, jedná se o strukturu aktiv, pasiv či výkonů (výnosů nebo tržeb) a dalších. Jako základ u rozvahy se bere hodnota celkových aktiv, respektive celkových pasiv a ostatní položky se posuzují ve vztahu k této základně. U výkazu zisku a ztráty jsou tímto základem zpravidla celkové výnosy a celkové náklady. Obecný vzorec pro vertikální analýzu má následující podobu:

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i}, \quad (2.3)$$

kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele,  $\sum U_i$  je velikost absolutního ukazatele.

Výhodou vertikální analýzy je, že není závislá na meziroční inflaci a tak umožňuje srovnatelnost výsledků analýzy z různých let, ale i srovnání s podobnými firmami nebo s celým odvětvím. Naopak nevýhodou je to, že změny pouze konstatuje, a tudíž neukazuje její příčiny. [1, 2]

## 2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele bývají obvykle označovány i jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. Analýza rozdílových ukazatelů slouží k ohodnocení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Rozdílové ukazatele získáme výpočtem rozdílu absolutních ukazatelů. Mezi rozdílové ukazatele jsou řazeny ukazatel čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžně-pohledávkového fondu.

### 2.4.2.1 Čistý pracovní kapitál

V rámci rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál považován za nejčastěji užívaný a má významný vliv na platební schopnost podniku. Pro výpočet čistého pracovního kapitálu je základem rozvaha. Pracovní kapitál je tvořen zásobami, pohledávkami a finančním majetkem, odečtením závazků podniku, který bude potřeba v nejbližší době (do jednoho roku) uhradit poté vzniká čistý pracovní kapitál.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.4)$$

Pracovní kapitál a jeho stanovení velikosti bývá jakýmsi kompromisem finanční stability a omezování nákladů kapitálu. Zdali chce být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu. Optimální výše pracovního kapitálu nelze říci, jelikož je u každé společnosti individuální. V případě, že nabude tento ukazatel záporných hodnot, jde o tzv. nekrytý dluh.

Podle Grünwalda platí: „Čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky.“<sup>2</sup>

Za pomoci ČPK lze konstruovat **poměrový ukazatel likvidity**, který by neměl dosahovat záporných hodnot. Pokud by se tak stalo, svědčilo by to o krytí dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji. Ukazatel by měl dosahovat doporučených hodnot od 30 % do 50 %. [2]

$$\text{Poměrový ukazatel likvidity} = \frac{\text{ČPK}}{\text{oběžná aktiva}} \cdot 100 \quad (2.5)$$

---

<sup>2</sup> GRÜN WALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha. 2002, s. 18

#### **2.4.2.2 Čisté pohotové prostředky**

Ukazatel čistých pohotových prostředků nebo také peněžní finanční fond se používá pro určení okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžité splatné závazky} \quad (2.6)$$

Tento ukazatele oproti ČPK zahrnuje pouze nejlikvidnější část oběžných aktiv, hotovost a zůstatek na běžných účtech, které porovnává s okamžitě splatnými závazky. Při posouzení likvidity tak odstraňuje nedostatky ČPK, kterými je možnost ovlivnění výsledku metodami oceňování a zahrnování málo likvidních nebo nelikvidních oběžných aktiv. Nevýhodou čistého pracovního kapitálu je možnost zmanipulování výsledků časovým posunem plateb vzhledem k okamžiku posuzování likvidity.

#### **2.4.2.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond označovaný též jako čistý peněžní majetek představuje střední cestu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Při výpočtu tohoto ukazatele je z oběžných aktiv vyloučena hodnota zásob a případně i hodnota nelikvidních pohledávek poté od takto očištěného krátkodobého majetku se odečítá krátkodobý cizí kapitál. [3, 12]

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.7)$$

V praktické části bude aplikován z fondů rozdílových ukazatelů pouze čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

### **2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele patří mezi nejrozšířenější a nejvíce používané metody finanční analýzy. Poměrové ukazatele jsou tedy základním metodickým nástrojem a jádrem metodiky finanční analýzy a umožňují získat přehled o základní finanční a hospodářské situaci firmy, rovněž umožňují provádět analýzu vývoje finanční situace firmy v čase. Mohou také sloužit jako vstupní údaje pro složitější matematické modely.

Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů a poměrový ukazatel vypočítáme jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Existuje řada smysluplných



závislostí, které lze vyjádřit poměrem dvou položek účetních výkazů. Konstrukce a výběr ukazatelů je podřízen zejména tomu, co chceme změřit. Zaměření rozboru musí být relevantní zkoumanému problému či prováděnému rozhodnutí. [3, 13]

Existuje velké množství poměrových ukazatelů, z nichž některé se navzájem liší pouze drobnými modifikacemi. Systém poměrových ukazatelů lze dekomponovat do několika základních oblastí, kterými jsou ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele likvidity a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

V dalším textu této diplomové práce bude zaměřen podrobnější popis na první čtyři oblasti ukazatelů, jelikož jsou nejčastěji používány.

#### **2.4.3.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) poměrují zisk dosažený podnikem s velikostí zdrojů, které byly k dosažení zisku použity. Je možné říci, že ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům, jelikož podávají informace o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Tyto ukazatele se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku. Pomocí těchto ukazatelů se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. [15]

Mezi základní ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a dále významné jsou také ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů a rentabilita nákladů.

#### **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Tento ukazatel je považován za klíčové měřítko rentability, poněvadž poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Proto se v čitateli obvykle dosazuje zisk před zdaněním a úroky (EBIT), který není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb. Pro podnik je příznivé, pokud hodnota ukazatele v čase roste. Ukazatel je definován jako:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.8)$$

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Tento ukazatel je významný zejména pro akcionáře, společníky

a další investory, kteří prostřednictvím ukazatele zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a je využíván s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí. Rentabilitu vlastního kapitálu lze vypočítat jako:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podniku vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Pokud podnik dosahuje nízké úrovně tohoto ukazatele, svědčí to o jeho chybném řízení. Naopak vysoký podíl vyjadřuje dobrou práci managementu podniku a celkově ukazuje jeho vynikající úroveň. Rentabilita tržeb se počítá podle vztahu:

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)**

Tento ukazatel vyjadřuje dosažený efekt z dlouhodobých investic. Jedná se o ukazatel, který měří všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, odkud kapitál pochází. Ukazatel je často užíván k mezipodnikovému porovnání. Rentabilita dlouhodobých zdrojů by měla mít rostoucí trend. Ukazatel má tvar:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.11)$$

### **Rentabilita nákladů (ROC)**

Tento ukazatel je poměrně často užívaný ukazatel a také bývá považován za doplňkový ukazatel rentability tržeb. Ukazatel rentability nákladů vyjadřuje, kolik Kč čistého zisku získá podnik vložením 1 Kč do celkových nákladů. Obecně platí, čím vyšší je ukazatel rentability nákladů, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady do hospodářského procesu, tím vyšší je procento zisku. [2, 12]

$$ROC = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}} \quad (2.12)$$

### 2.4.3.2 Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele, které jsou využívány pro řízení aktiv. Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a jejich jednotlivými složkami. Ukazatele aktivity se rozlišují podle dvou typů, kterými jsou doba obratu a rychlost obratu. Doba obratu vyjadřuje počet dní, po které se jedenkrát obrátí složka aktiv, což znamená, že se přemění z jedné formy majetku na druhou. Rychlost obratu vyjadřuje počet obrátek aktiv za určité období, většinou za jeden rok.

#### Doba obratu aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Obecně platí, že čím je doba obratu kratší, tím efektivněji podnik využívá svá aktiva.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.13)$$

#### Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek a udává tedy, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Hodnota ukazatele by trvale neměla překračovat dobu splatnosti, jinak je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.14)$$

#### Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky podniku, a vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli bankovní úvěr. Ukazatel tedy vypovídá o platební morálce společnosti vůči dodavatelům. Pro podnik by mělo být žádoucí, aby doba obratu závazků byla v čase stabilní. [4, 13]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.15)$$

#### Obrátka celkových aktiv

Tento ukazatel je převrácenou hodnotou ukazatele doby obratu aktiv a říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok v tržby, neboli kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč celkových aktiv.

Ukazatel obrátky celkových aktiv měří intenzitu využití celkových aktiv. U obrátky celkových aktiv platí, že čím vyšší hodnota ukazatele vychází, tím efektivněji podnik využívá majetek. [2]

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.16)$$

### **Obrátka pohledávek**

Ukazatel obrátky pohledávek je dán poměrem tržeb a pohledávek. Tento ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Pro podnik by mělo být žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele rostla v čase.

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \quad (2.17)$$

### **Obrátka závazků**

Rychlost obratu závazků vypovídá o tom, kolikrát se uskutečnila obrátka závazků v daném období.

$$\text{Obrátka závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \quad (2.18)$$

#### **2.4.3.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

Podnik používá na financování svých potřeb jak vlastní kapitál, tak cizí zdroje. Finanční stabilita podniku je dána strukturou zdrojů financování. Ukazatele zadluženosti měří finanční strukturu podniku, neboli vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování, a velikost podílu cizích zdrojů na celkových aktivech. Zpravidla bývají cizí zdroje levnější než vlastní kapitál, a tudíž je určitá výše zadluženosti podniku žádoucí. Určitá výše zadluženosti je pro firmu efektivní a vyšší zadluženost nemusí vždy přivádět podnik do platebních potíží. Ve zdravém a finančně stabilním podniku může růst zadluženosti dokonce přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě podniku. Hlavní podstatou těchto ukazatelů je nalézt optimální poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji.

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost nazývaná též jako ukazatel věřitelského rizika slouží pro hodnocení zadlužení podniku. Ukazatel představuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Obecně platí, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Doporučená

hodnota by se měla pohybovat mezi 30 a 60 %, avšak závisí na odvětví, kde společnost podniká. Hodnota ukazatele by měla v čase klesat.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.19)$$

### **Zadluženost vlastního kapitálu**

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu stejnou vypovídací schopnost jako předchozí ukazatel celkové zadluženosti. Přijatelná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. U stabilní společnosti by se měla hodnota pohybovat přibližně od 80 % do 120 % a ukazatel by měl v čase klesat.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.20)$$

### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, což tedy znamená, kolikrát je zajištěno placení úroku. Obecně platí čím vyšší úrokové krytí je, tím je finanční situace podniku lepší. Pro podnik by mělo být žádoucí, aby výše ukazatele v čase rostla.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.21)$$

### **Úrokové zatížení**

Ukazatel úrokového zatížení je převrácenou hodnotou úrokového krytí a vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. V případě, že má podnik dlouhodobě nízké úrokové zatížení, může si dovolit vyšší podíl cizích zdrojů. Trend u tohoto ukazatele by měl být v čase klesající.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{EBIT} \quad (2.22)$$

### **Majetkový koeficient**

Podstatným cílem finančního řízení je dosažení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování, jinými slovy optimální zadluženosti. Pokud podnik kryje své potřeby převážně vlastními zdroji, které jsou obvykle dražším způsobem financování, mohlo by to vést k jeho finančnímu zatěžování. Majetkový koeficient nazývaný též jako finanční

páka podává informaci o poměru vlastních a cizích zdrojů. Finanční páka poskytuje informaci o tom, kolik korun aktiv připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být v čase stabilní.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.23)$$

### **Podíl vlastního kapitálu na aktivech**

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech patří mezi nejdůležitější ukazatele založené na porovnání údajů z bilance a umožňuje hodnotit různé stránky finanční stability. Tento ukazatel vystihuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Je obecně dáno, že zvyšování tohoto ukazatele znamená upevňování finanční stability, avšak je potřebné vzít v úvahu, že neúměrně vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.24)$$

### **Stupeň krytí stálých aktiv**

Stupeň krytí stálých aktiv poměřuje dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Stálá aktiva podniku by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Obecně platí, čím je ukazatel vyšší, tím lepší je i finanční stabilita podniku. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty 100 %, což znamená, že veškerá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem. [2, 12]

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.25)$$

#### **2.4.3.4 Ukazatele likvidity**

Trvalá platební schopnost je považována za jednu ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. V souvislosti s platební schopností je třeba vymezit nejdůležitější pojmy, kterými jsou likvidita a solventnost. Pojem likvidita lze chápat jako obecnou schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidnost pak tedy znamená míru obtížnosti přeměnit majetek na peníze. Solventnost je schopnost podniku hradit své závazky v době splatnosti. Je důležité hledat vyváženou likviditu, která zaručí jak dostatečné zhodnocení prostředků, tak i schopnost dostát svým závazkům. Obecně lze hodnotit likviditu podniku pomocí následujících třech ukazatelů.

### **Běžná likvidita** (likvidita III. stupně)

Ukazatel běžné likvidity nazývané též jako celkové likvidity spočívá v tom, že se poměruje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Tento ukazatel měří kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, kdyby proměnil veškerý krátkodobý oběžný majetek v daném okamžiku v hotovost. Ukazatel běžné likvidity tedy udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé dluhy podniku. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nedostatkem tohoto ukazatele je skutečnost, že často není splněn hlavní předpoklad, že veškerá oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit v hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.26)$$

### **Pohotová likvidita** (likvidita II. stupně)

Ukazatel pohotové likvidity eliminuje nedostatky předcházejícího ukazatele, jelikož ze svého výpočtu vyřazuje zásoby. Při výpočtu se berou v úvahu z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky, mezi které se řadí pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Tento ukazatel by měl nabývat doporučených hodnot v rozmezí od 1,0 do 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.27)$$

### **Okamžitá likvidita** (likvidita I. stupně)

Z krátkodobého hlediska je významný ukazatel okamžité likvidity, který měří schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. Představuje to nejužší vymezení likvidity, jelikož do ní vstupují jen ty nejlikvidnější složky oběžných aktiv, které tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Tento ukazatel by měl nabývat doporučených hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. [2, 4]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.28)$$

#### 2.4.4 Analýza odchylek

Mezi typické úkoly finanční analýzy se řadí i zajišťování a provádění rozborů odchylek syntetických ukazatelů. Pomocí těchto rozborů lze hledat a vyčíslit faktory, které k odchylkám nejvíce přispívají. Tento problém je možné řešit pomocí aplikace metody pyramidového rozkladu, jehož podstatou je určení hlavního hodnotícího (vrcholového) ukazatele a jeho následný postupný rozklad na dílčí ukazatele. Rozklad poté umožňuje stanovit vzájemné vazby mezi jednotlivými ukazateli jako ucelenou soustavu a identifikovat a kvantifikovat vliv jednotlivých dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel.

Odchylku vrcholového ukazatele je možné vyčíslit jako součet odchylek (vlivů) vybraných dílčích ukazatelů, kdy tento vztah lze vyjádřit následovně:

$$\Delta y_x = \sum_i \Delta x_{a_i}, \quad (2.29)$$

kde  $x$  je analyzovaný ukazatel,  $\Delta y_x$  je přírůstek vlivu analyzovaného ukazatele,  $a_i$  je dílčí vysvětlující ukazatel,  $\Delta x_{a_i}$  je vliv dílčího ukazatele  $a_i$  na analyzovaný ukazatel  $x$ .

V pyramidových soustavách se vyskytují dvě základní vazby:

- aditivní vazba, pokud  $x = \sum_i a_i = a_1 + a_2 + \dots + a_n$ , (2.30)

- multiplikativní, pokud  $x = \prod_i a_i = a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n$ . (2.31)

Multiplikativní vazbu mezi dílčími ukazateli je možné řešit pomocí čtyř základních metod. Jedná se o metodu postupných změn, logaritmickou metodu, funkcionální metodu a metodu rozkladu se zbytkem.

Pro vyčíslení vlivu dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel budou v praktické části použity první tři metody.

##### 2.4.4.1 Metoda postupných změn

Při vyčíslení vlivu vychází z toho, že při změně jednoho z ukazatelů jsou hodnoty ostatních ukazatelů neměnné. U této metody je celková odchylka rozdělena mezi dílčí vlivy. V případě součinu tří dílčích ukazatelů, jsou vlivy vyčísleny následovně:

$$\begin{aligned} \Delta x_{a_1} &= \Delta a_1 \cdot a_{2,0} \cdot a_{3,0} \cdot \frac{\Delta x_y}{\Delta x}, \\ \Delta x_{a_2} &= \Delta a_{1,1} \cdot a_2 \cdot a_{3,0} \cdot \frac{\Delta x_y}{\Delta x}, \\ \Delta x_{a_3} &= \Delta a_{1,1} \cdot a_{2,1} \cdot a_3 \cdot \frac{\Delta x_y}{\Delta x}. \end{aligned} \quad (2.32)$$



Předností metody postupných změn je jednoduchost výpočtu a nezbytkový rozklad, a z tohoto důvodu je tato metoda v praxi široce využívána. Naopak za nevýhodu je možné považovat skutečnost, že velikost vlivů jednotlivých ukazatelů je závislá na pořadí ukazatelů ve výpočtu.

#### 2.4.4.2 Logaritmická metoda rozkladu

U logaritmické metody je reflektována současná (kombinovaná změna) všech ukazatelů při vysvětlení jednotlivých vlivů. Tato metoda vychází ze spojitých výnosů, neboť  $\ln I_{a_i}$  a  $\ln I_{a_x}$  znamenají spojitý výnos ukazatelů  $a_i$  a  $x$ . Technika výpočtu vypadá následovně:

$$\Delta x_{a_i} = \frac{\ln I_{a_i}}{\ln I_x} \cdot \Delta y_x, \quad (2.33)$$

přitom  $I_x = \frac{x_1}{x_0}$  a  $I_{a_i} = \frac{a_{i,1}}{a_{i,0}}$  jsou indexy analyzovaného a dílčích ukazatelů.

U rozkladu pomocí logaritmické metody je výhodou, že nevznikají problémy ani s pořadím ukazatelů ani se vznikem zbytků. Naopak nevýhodou této metody je skutečnost, že se vychází z výpočtu logaritmů indexů a tudíž nutnou podmínkou uplatnění metody je, že indexy musejí být kladné. Pokud tedy firma dosahuje ztráty a následně zisku, není možné propočíst logaritmus indexu. Možným řešením je použít metodu funkcionálního rozkladu na celou pyramidu.

#### 2.4.4.3 Funkcionální metoda rozkladu

Funkcionální metoda rozkladu zohledňuje současný vliv všech ukazatelů při vysvětlení jednotlivých vlivů. Tato metoda vychází z diskretních výnosů, neboť  $R_{a_i}$  a  $R_x$  znamenají diskretní výnos ukazatelů  $a_i$  a  $x$ . Při rovnoměrném dělení zbytku a součinu tří dílčích ukazatelů jsou vlivy vyčísleny následovně:

$$\begin{aligned} \Delta x_{a_1} &= \frac{1}{R_x} \cdot R_{a_1} \cdot \left( 1 + \frac{1}{2} \cdot R_{a_2} + \frac{1}{2} \cdot R_{a_3} + \frac{1}{3} \cdot R_{a_2} \cdot R_{a_3} \right) \Delta y_x, \\ \Delta x_{a_2} &= \frac{1}{R_x} \cdot R_{a_2} \cdot \left( 1 + \frac{1}{2} \cdot R_{a_1} + \frac{1}{2} \cdot R_{a_3} + \frac{1}{3} \cdot R_{a_1} \cdot R_{a_3} \right) \Delta y_x, \\ \Delta x_{a_3} &= \frac{1}{R_x} \cdot R_{a_3} \cdot \left( 1 + \frac{1}{2} \cdot R_{a_1} + \frac{1}{2} \cdot R_{a_2} + \frac{1}{3} \cdot R_{a_1} \cdot R_{a_2} \right) \Delta y_x. \end{aligned} \quad (2.34)$$

Při metodě funkcionální analýzy se pracuje oproti logaritmické metodě s diskrétními výnosy. Přednosti této metody jsou shodné s logaritmickou metodou, přičemž navíc je zde odstraněn problém záporných indexů ukazatelů. [2]

#### **2.4.5 Analýza rizik**

Finanční analýza probíhá za určitosti rizika, nejistoty a rovněž kombinace předchozích možností. Riziko lze považovat za neoddelitelnou součásti podnikání. Riziko lze chápat jako důsledek nejednoznačnosti budoucího vývoje výnosů hospodářské činnosti. Obecně je dáno, že riziko je tím větší, čím více se může skutečný výsledek lišit od očekávaného, a to jak v kladném, tak v záporném směru. Mírou rizika je tedy velikost rozptylu očekávaných výnosů, respektive směrodatné odchylky těchto výnosů. Zdroje rizika výsledku hospodaření mohou být spatřeny například v oblasti stupně pružnosti provozních nákladů ve vztahu ke změnám podnikových výkonů nebo v oblasti zatížení podniku fixními výdaji plynoucími z financování jako jsou například úroky.

Předmětem zájmu v následující části bude vymezení rizik spojených s podnikatelskou činností, kde se bude jednat o analýzu rizika provozního, finančního a celkového.

##### **2.4.5.1 Provozní riziko**

Provozní riziko je významnou součástí podnikatelského rizika a je především dáno rozsahem, v jakém je v podniku využíván investiční, dlouhodobý hmotný majetek, s ním spojené fixní náklady a jaký je jejich poměr k nákladům variabilním. Provozní riziko je tedy do značné míry závislé na podílu fixních provozních nákladů. Jelikož různé podniky mají různou strukturu fixních a variabilních nákladů, využívá se pro porovnání ukazatel míry provozního rizika respektive stupeň provozní páky, který lze vyjádřit následovně:

$$\text{Stupeň provozní páky} = \frac{\% \text{ změna provozního zisku}}{\% \text{ změna tržeb}} \quad (2.35)$$

Ukazatel míry provozního rizika říká, jak se změní provozní zisky při změně tržeb o 1 %. Avšak nic neříká o tom, jakou variabilitu mohou tržby vykazovat, což však pro některé podniky představuje klíčový faktor další existence. S provozním rizikem je úzce spjata riziko stability.

##### **2.4.5.2 Finanční riziko**

Analýza finančního rizika odráží míru zapojení cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku. Finanční rizika vyplývají tedy ze způsobu financování, jelikož každý dluh

je riskantní. Proto tedy je za základní faktor finančního rizika považována míra zadlužení. Finanční riziko je závislé do značné míry na velikosti fixních finančních nákladů, které jsou tvořeny především nákladovými úroky. Při praktickém použití bývá finanční riziko ztotožněno s tou částí volatility celkových výsledků hospodaření, která je způsobená placením fixních nákladových úroků, které mají přednost před platbami akcionářům (vlastníkům). Nezbytným předpokladem vyloučení finančního rizika a zachování finanční rovnováhy je zabezpečení, udržení a rozvoj co nejlepší „finanční kondice“ firmy. Obecně platí, že čím vyšší je zadluženost, tím větší je finanční riziko. Finanční riziko lze měřit prostřednictvím ukazatele míry finančního rizika respektive stupněm finanční páky:

$$\text{Stupeň finanční páky} = \frac{\% \text{ změna EAT}}{\% \text{ změna EBIT}} \quad (2.36)$$

Ukazatel míry finančního rizika ukazuje jak zvýšení (pokles) provozního zisku ovlivňuje zvýšení (pokles) výnosů akcionářů.

#### **2.4.5.3 Celkové riziko**

Je dáno, že finanční riziko zesiluje provozní riziko a podnik může využívat jak provozní, tak finanční páku ke znásobení celkové výnosnosti. Celkové riziko lze nejlépe určit na základě volatility celkového výsledku hospodaření. V podobě celkového (kombinovaného) rizika je zohledněn společný vliv jak provozní, tak finanční páky. Celkové riziko lze vyjádřit ukazatelem míry celkového rizika respektive stupněm celkové páky:

$$\text{Stupeň celkové páky} = \frac{\% \text{ změna EAT}}{\% \text{ změna tržeb}} \quad (2.37)$$

Ukazatel míry celkového rizika souhrnně vyjadřuje citlivost reakce čistého zisku na změnu celkových tržeb podniku.

Provozní a finanční riziko jsou v zásadě substituty, kdy vysoké provozní riziko může být kompenzováno nižším finančním rizikem a naopak nízké provozní riziko umožňuje využít finanční riziko ve větší míře. Není však vyloučeno, že podnik s vysokým provozním rizikem by nemohl mít i vysoké finanční riziko, tedy vyšší zadluženost, tudíž se pak bude i celkové riziko nacházet na vysoké úrovni. Obecně je zpravidla dáno, čím je vyšší provozní riziko, tím větší důraz je kladen na ziskovost tržeb při menším obratu kapitálu. Zatímco při vyšším finančním riziku je větší důraz kladen na větší obrat kapitálu při nižší ziskovosti tržeb. [4, 9]

### 3 POPIS A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro potřeby diplomové práce byla vybrána konkrétní společnost, kterou je AC Sparta Praha a.s. fotbal. Tato kapitola zahrnuje v první řadě bližší charakteristiku sportovního klubu, a to z hlediska základního vymezení, historického vývoje a stručněji přibližné specifické odvětví, ve kterém společnost podniká. Poté následuje krátké nastínění situace v českém fotbale. V závěru kapitoly byla použita SWOT analýza, která pomůže fotbalovému klubu identifikovat slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby spojené s jeho fungováním.

#### 3.1 Základní údaje

Pro lepší přehlednost jsou uvedeny podrobnější údaje o společnosti v následující tabulce 3.1.

Tabulka 3.1: Identifikační údaje společnosti AC Sparta Praha a.s.

Identifikační údaje společnosti AC Sparta Praha a.s.	
Datum zápisu	3. prosince 1993
Obchodní firma	AC Sparta Praha fotbal, a.s.
Sídlo	Praha 7, Tř. Milady Horákové 1066/98, PSČ 170 00
Identifikační číslo	463 56 801
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	Organizační činnost v oblasti sportu
Základní kapitál	758 770 000,- Kč
Statutární orgán - Představenstvo	
Předseda představenstva	JUDr. Daniel Křetínský
Místopředseda představenstva	Dušan Svoboda
Člen představenstva	Ing. Jakub Hlavica
Člen představenstva	Ing. Michal Viktorin
Dozorčí rada	
Předseda dozorčí rady	Ing. Dušan Palcr
Člen dozorčí rady	Mgr. Jana Fráňová
Člen dozorčí rady	Mgr. Martin Procházka
Člen dozorčí rady	JUDr. Josef Prask
Člen dozorčí rady	Mgr. Marek Spurný
Člen dozorčí rady	Ing. Přemysl Beneš

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací zveřejňovaných na webovém serveru [www.justice.cz](http://www.justice.cz) [24]

Podnikatelskou činnost společnosti lze z věcného hlediska vymežit do základních vzájemně se ovlivňujících kategorií: sportovní, obchodní, finanční a investiční. Uvedeným hlavním předmětem činnosti společnosti ve výročních zprávách je **organizační činnost v oblasti sportu**. Dle obchodního rejstříku je dále předmětem podnikání například i provozování fotbalových mužstev, marketingová činnost, koupě zboží za účelem jeho

dalšího prodeje a prodej nebo pronájem sportovních zařízení a dalšího nebytového fondu včetně poskytování doplňkových služeb.

Současným vlastníkem sportovního klubu je J&T Credit Investmenst, a.s., která se podílí více jak 20% na základním kapitálu společnosti, a která má 99,9% podíl na základním kapitálu společnosti. V současné době se akciová struktura Sparty mění, směřuje k tomu, že 40% akcií ve Spartě bude držet firma JUDr. Daniela Křetinského a 60% podíl si ponechá společnost J&T Credit Investmenst, a.s.

### 3.2 Profil společnosti

*Obrázek 3.1: Logo společnosti AC Sparta Praha a.s. [25]*



AC Sparta Praha fotbal a.s. je pražský fotbalový klub, který patří dlouhodobě k nejvýznamnějšímu, nejpopulárnějšímu a na sportovním poli nejúspěšnějšímu klubu českého fotbalu. Může se chlubit již více než 115let své existence, za kterou zaznamenal úspěchy nejen v domácích soutěžích, ale i na mezinárodní fotbalové scéně.

V novodobé historii České republiky jednoznačně kraluje právě Sparta v umístění dosažených v domácí ligové soutěži. Na svém kontě má již 11 titulů mistra České republiky, taktéž pravidelně reprezentuje český fotbal v soutěžích UEFA, ve kterých také dosáhla spoustu úspěchů. V sezóně 2010/2011 Sparta vybojovala již 35. titul mistra české nebo československé ligy. Avšak v posledních letech se Sparta potýká s přestupem většiny nejlepších hráčů do zahraničních týmů, kde hlavní roli hrají finanční důvody. I přes tyto odchody Sparta získala za posledních 10 ligových sezón 5 titulů. Sparta se objevuje na hřišti v rudých dresech v Praze na Letné, a mezi její hlavní sponzory patří Fortuna, Nike či Generali. Klubovou strukturu tvoří 21 týmů nejrůznějších věkových a výkonnostních kategorií. Co se týče návštěvnosti, Sparta měla v sezóně 2009/2010 nejvyšší návštěvnost ze všech klubů a její tržby ze vstupného se ve srovnání s loňskou sezónou zvýšily více než o 3 mil. Kč. [25, 32]

### 3.3 Historie klubu

**Založení klubu** je datováno ke dni 16. listopadu 1893. První slavné období přišlo po první světové válce. Vznikl tým, podle něhož se později začalo celému období dvacátých a třicátých let říkat „**Železná Sparta**“. Na domácí scéně dominovala tehdy nejmocnější Středočeské župě, kterou v letech 1919 až 1923 zcela ovládla. Její prosazení přišlo i na mezinárodní scéně, když vyhrála první ročník Středoevropského poháru v roce 1927. Dominovala i v roce 1935, kdy přešla i přes slavný Juventus Turín. Sláva netrvala věčně, jelikož před druhou světovou válkou kádr začal stárnout a Sparta se propadla o několik pater soutěže níže. Zachránce se stal až slavný herec **Vlasta Burian**, který v dresu Sparty také nastupoval a fiktivně zaměstnal ve svém divadle několik hráčů, kteří pak mohli nastupovat za Spartu. Slavná obdobní vystřídaly roky dlouhého čekání na zisk mistrovského titulu. **Návrat na výsluní** přišel až v šedesátých letech, kdy éra Kvašňákova týmu připomněla nejslavnější klubové časy. Slavná léta však vystřídal opět pokles a hrozbu sestupu, jediného v historii Sparty, který se tenkrát **v roce 1975** odvrátit nepodařilo. Znamenal to **černý rok pro klub**, kdy zažil první a poslední sestup do nižší soutěže. **Dominance Sparty opět začala v 80. a 90. letech**, kdy se posunuli zpět na horní pozice v tabulce díky příchodu Václava Ježka. V sezóně 1992/1993 Sparta zažila svoji nejúspěšnější sezónu v Poháru mistrů evropských zemí, kdy vyřadila obhájce titulu Olympique Marseille a ve skupině porazila Barcelonu. V dalším období zářili v rudém dresu například Pavel Nedvěd, Jan Koller a později i Tomáš Rosický. Sparta povětšinou se Slávií vždy tvořila základ národního týmu a její hráči proto nechyběli u největších úspěchu československé i české reprezentace.

Spartě se dařilo **v letech 1997 až 2005** patřit k **pravidelným účastníkům UEFA Champions League**, což je nejprestižnější evropská klubová soutěž, ve které se pohybuje velké množství peněz. Pouze v ročníku 1998/1999 se klubu nepodařilo probojovat přes kvalifikaci. Přestože za sezónu 2004/2005 a 2006/2007 v tabulce skončili na posledním místě, už jen samotná účast zajišťovala ziskové hospodaření. Od té doby se bohužel Spartě nedaří probojovat přes kvalifikační kola do základních skupin a prodělky se už pouze kupí. V posledním desetiletí přichází **ústup slávy a nová Sparta**, která své výsadní postavení na domácí scéně ztratila ve prospěch dalších týmů. Hlavním důvodem, že Sparta přestala pravidelně nastupovat v evropských soutěžích je v důsledku neustálých rozprodejů hráčů, který přišly v polovině poslední dekády. Jedinou drobnou náplastí pro Spartu byla účast v Evropské lize v sezóně 2010/2011. [25, 29, 32]

### 3.4 Charakteristika odvětví

Společnost podniká v 1. Gambrinus lize, což lze považovat za dosti specifický trh. Gambrinus ligu hraje 16 týmů, které tvoří v podstatě sektor 16 společností. Hlavním produktem pro společnosti je samotný fotbalový zápas, jelikož sportovní kluby řadíme do odvětví služeb, kde tedy bez existence protivníka není možné produkt prodat. Produkt v podobě fotbalových zápasů má svou atraktivitu převážně pro fotbalové fanoušky. Jednou z odlišností od jiných odvětví je, že společnosti potřebují své konkurenty k tomu, aby mohly existovat a fungovat. Každá společnost je rozdílná v tom, že zaujímá určitý podíl, co se týče například oblíbenosti mezi zákazníky. V této oblasti působí tradičně dvě nejoblíbenější, ale rovněž i nejsilnější společnosti, kterými jsou AC Sparta Praha a. s. a SK Slavia Praha a.s. Společnosti, pohybující se na tomto trhu, musí dodržovat a řídit se celou řadou platných legislativních předpisů, ale také nařízeními Fotbalové asociace České republiky, která organizuje 1. Gambrinus ligu. Společnosti mohou dosahovat značných obrátů, a pokud dosáhnou i sportovních úspěchů, tak zisky se pohybují až v řádu několika milionů. Velmi důležité pro sportovní klub je jeho umístění v soutěži, protože podle toho se z větší části odvíjí ekonomický úspěch klubu. Z hlediska možnosti výnosů, lze považovat trh do jisté míry přitažlivým, přesto přicházejí společnosti, které se potýkají s neúspěchy a končí až v miliónových dlužích. Podstatným specifikem tohoto odvětví je, že kluby jsou ztrátové i v dlouhém období, některé i stále. V těchto případech mohou vlastníci své ztráty zastavit odchodem z tohoto odvětví, jako se například děje v oblasti materiálové výroby, ale nečiní tak a zůstávají. [23, 31]

### 3.5 Stav českého fotbalu

Jak již bylo zmíněno, AC Sparta Praha působí v nejvyšší fotbalové soutěži v České republice, kterou je 1. Gambrinus liga. **1. česká fotbalová liga** je fotbalová soutěž pořádaná na území České republiky a jedná se o nejvyšší soutěž v systému fotbalových soutěží v ČR. Pořádá ji Fotbalová asociace České republiky. Soutěž existuje od léta roku 1993, kdy byla rozdělena Fotbalová liga Československa na českou a slovenskou ligu. Od sezóny **1997/1998 nese název 1. Gambrinus liga** podle hlavního sponzora.

Stále zvětšujícím se problém českého fotbalu jsou finance. Ač sice z reklamních a televizních práv přiteče **zhruba 250 miliónů ročně** marketingové společnosti STES, po rozdělení této částky mezi jednotlivé kluby jejich rozpočet ve velké míře nenaplní. Pokud sečteme rozpočty prvoligových klubů na sezónu 2011/2012 dostaneme se přibližně k číslu

1 385 milionů korun. Tradičně s největším rozpočtem hospodaří **AC Sparta Praha**, jejíž rozpočet je **přibližně 300 milionů korun**. Týmy na druhém místě mají podstatně nižší rozpočet a to o celou polovinu. **Nejnižší rozpočet činí 35 milionů**, který mají Žižkov, Dukla a Příbram. Chybějící trhliny v rozpočtech kluby doplňují z velké části prodejem hráčů, což přináší snížení hráčské kvality v lize. Platy hráčů se pohybují ve velkém rozmezí od pár desítek tisíc až po několik milionů korun. Například **platy hráčů týmu AC Sparta Praha** podle odhadů dosahují **i přes 5 milionů korun**.

V současnosti vlastníkem reklamních práv na 1. Gambrinus ligu je **marketingová společnost STES**, přes kterou putují finanční výnosy z reklamy do této ligy. Generálním partnerem nejvyšší fotbalové soutěže je prostřednictvím značky Gambrinus **akciová společnost Plzeňský Prazdroj a.s.** Dalším významným sponzorem pro letošní sezonu je společnost **Synot Tip**, která se podílí na sponzoringu ligy přibližně 10 miliony korun. Vítěz ligové soutěže dostane přibližně 15 milionů korun a nejméně dostanou týmy na opačném pólu tabulky, kde se jedná o méně než 6,5 milionu korun. Kluby mohou také dosáhnout na peníze ze zisků z televizních práv. Od sezóny 2010/2011 je vlastníkem mediálních práv ke Gambrinus lize společnost KPS Media a.s. Jejimi mediálními partnery jsou Česká televize, Rádio Frekvence 1, Rádio Evropa 2 a časopis Hattrick. Za pronájem celkového objemu televizních práv zaplatí FAČR více než 100 milionů korun. V současnosti z každého kola diváci mohou vidět 4 přímé přenosy, a to na kanálech České televize, Nova Sport a na mezinárodní televizní stanici Sport 2. [27, 31]

### **3.6 SWOT analýza společnosti**

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, která hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities). Pomocí této analýzy dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Pro vyspecifikování jednotlivých stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se poté vše roztřídí podle relevantnosti k požadovanému záměru použití analýzy. Po zhodnocení jednotlivých položek a sečtení vah se seřadí dle důležitosti. Údaje o provádění SWOT analýzy v AC Sparta Praha je velmi složité sehnat a dopátrat se k nim, z tohoto důvodu pro účely diplomové práce byla SWOT analýza zpracována na základě osobního uvážení.



V následující *tabulce 3.2* jsou zobrazeny jednotlivé položky doplněné o jejich ohodnocení, kde jednotlivé faktory jsou ohodnoceny pomocí bodového systému od 1 do 10, kdy jedna je minimum (nejméně podstatný faktor) a 10 je maximum (nejpodstatnější faktor). Dále je přidělena váha, která nabývá hodnot od 0 do 7, kdy 0 představuje nejslabší váhu a 7 nejvyšší váhu.

*Tabulka 3.2: Analýza SWOT s ohodnocenými položkami*

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
Moderní stadion a kvalitní zázemí	7	6	42	Odchody hráčů do zahraničí	9	7	63
Dobré jméno a historie klubu	5	4	20	Špatná činnost managementu	7	6	42
Silný sponzor	9	7	63	Absence zahraničního skautingu	5	4	20
Návštěvnost domácích zápasů	9	7	63	Neuspokojivá finanční situace	5	3	15
Dobrá marketingová strategie	6	4	24	Nedostatečná organizace domácích zápasů, nedisciplinovanost fanoušků	4	3	12
Výchova nových talentů	6	5	30				
Webové stránky	4	2	8				
<b>Součet</b>	-	-	<b>250</b>	<b>Součet</b>	-	-	<b>152</b>
Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Hrozby	Body	Váhy	Součin
Popularita sportu v ČR	5	4	20	Odchod sponzorů	9	7	63
Možnost čerpání dotací z EU	7	6	42	Snížení zájmu veřejnosti o fotbal v ČR	4	3	12
Zájem a příliv nových sponzorů	8	7	56	Nedůvěra fanoušků v "čistotu" fotbalu	5	3	15
Úspěchy v evropských soutěžích	9	7	63	Úbytek talentů	7	5	35
Zvyšování počtu fanoušků	5	4	20	Násilí na stadionech	4	3	12
Zkvalitňování image klubu	4	3	12	Nestabilní celosvětová ekonomická situace	8	6	48
Rozvíjení kvality mládežnických kategorií	4	3	12				
<b>Součet</b>	-	-	<b>225</b>	<b>Součet</b>	-	-	<b>185</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Tabulka 3.3: Výsledky SWOT analýzy*

<b>S</b>	250:7 =	<b>35,71</b>
<b>W</b>	152:5 =	<b>30,40</b>
<b>O</b>	185:6 =	<b>30,83</b>
<b>T</b>	225:7 =	<b>32,14</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z provedené analýzy vyplývá, že ve společnosti AC Sparta Praha a.s. převažují silné stránky nad slabými a zároveň převyšují příležitosti nad hrozbami. Provedením analýzy vyplynula strategie SO tedy strategie „využití“, což je potenciálně nejúspěšnější strategie, která spočívá ve využití silných stránek společnosti pro zužitkování příležitostí z vnějšího prostředí.

Výše zmíněné silné stránky společnosti představují v podstatě její konkurenční výhody, které ji zajišťují poměrně značnou konkurenceschopnost a velkou ekonomickou sílu, oproti ostatním klubům v lize. Velkou výhodou Sparty je vstup finanční společnosti J&T, která ekonomiku tohoto pražského klubu mohutně podporuje a je ochotna každoročně dotovat chod klubu vysokými částkami. Proto by se klub neměl bát více investovat do marketingové strategie v oblasti péče o zákazníka, což by vedlo ke zvýšení spokojenosti dosavadních fanoušků nebo příležitosti přilákat nové fanoušky. Důležité je zdůraznit historii klubu a dobré jméno, které si klub získal jak u nás tak i v zahraničí. Sparta je tedy velmi atraktivní klub, proto velkou příležitostí je využívat toho a přitahovat stále větší pozornost a zájem velkých finančních partnerů nebo dosáhnout příchodu dalšího velkého sponzora, což by vedlo ke zlepšení finanční stability. Jednou z priorit klubu by především mělo být silné usilování o postup a dosažení úspěchu v evropských soutěžích, jelikož získaná vítězství i remízy by klubu přinesly značné finanční prémie. I nadále by se klub měl zaměřit na intenzivní podporu výchovy mladých talentů, která může v budoucnu přinést nejen sportovní, ale hlavně i ekonomický efekt. Prostory proto mají nadstandardní, jelikož všem mládežnickým týmům Sparty je poskytnuto vysoce kvalitní zázemí v podobě supermoderního tréninkového centra umožňující špičkovou kvalitu tréninkového procesu. [28, 30, 33]

## 4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD FINANČNÍ ANALÝZY<sup>3</sup>

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení, je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik. Vychází v podstatě z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku. V této kapitole jsou aplikovány poznatky z teoretické části na konkrétním případě. Následující část práce je věnována finanční analýze společnosti AC Sparta Praha a.s., což umožní zjistit finanční zdraví společnosti a směr, kterým se vyvíjí její hospodaření. V rámci této praktické aplikace bude nejprve provedena horizontální a vertikální analýza účetních výkazů. Pro zhodnocení finanční situace společnosti bude dále použita analýza poměrových ukazatelů. Součástí této kapitoly bude i analýza odchylek a závěr kapitoly je zaměřen na analýzu rizik společnosti. Finanční analýza byla zpracována na základě dat z výročních zpráv společnosti za období let 2006 – 2010, které jsou volně dostupné na internetu. Pro potřeby finanční analýzy byla použita rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, tyto účetní výkazy jsou uvedeny na konci diplomové práce v přílohách.

### 4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato podkapitola se zabývá analýzou absolutních ukazatelů, která vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2006 – 2010, které jsou zobrazeny v *přílohách č. 1 až č. 3* této diplomové práce. Zhodnocení vývoje a struktury položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty ve sledovaném období, bylo provedeno pomocí horizontální a vertikální analýzy. Výkazu peněžních toků bude věnována samostatná *podkapitola 4.3*.

#### 4.1.1 Horizontální analýza

Horizontální neboli trendová analýza zachycuje meziroční změnu jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza byla provedena v obou případech absolutních i relativních změn a měřila intenzitu změn jednotlivých položek, tyto zjištěné výsledky jsou uvedeny v příslušných tabulkách. Pro účely horizontální analýzy byly použity výpočty podle vzorců (2.1) a (2.2).

##### 4.1.1.1 Rozvaha

V této části byl zkoumán vývoj jednotlivých položek rozvahy v letech 2006 – 2010. Zjištěné výsledky této analýzy jsou uvedeny v níže uvedených *tabulkách 4.1 a 4.2*, které

---

<sup>3</sup> Výroční zprávy společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. za roky 2006 – 2010 zveřejňované na portále [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

obsahují pouze zkrácené verze horizontální analýzy rozvahy aktiv a pasiv. Celá zpracovaná nezkrácená verze horizontální analýzy rozvahy aktiv a pasiv je umístěna na konci diplomové práce v příloze č. 5 a č. 6.

### Horizontální analýza aktiv

Tabulka 4.1: Horizontální analýza vybraných položek aktiv

Horizontální analýza aktiv	Změna 07/06		Změna 08/07		Změna 09/08		Změna 10/09	
	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>67 843</b>	<b>11,30</b>	<b>-86 187</b>	<b>-12,90</b>	<b>-46 030</b>	<b>-7,91</b>	<b>-19 282</b>	<b>-3,60</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-15 073</b>	<b>-3,46</b>	<b>-9 318</b>	<b>-2,21</b>	<b>-8 649</b>	<b>-2,10</b>	<b>5 159</b>	<b>1,28</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	869	106,50	202	11,99	-921	-48,81	-634	-65,63
Dlouhodobý hmotný majetek	-17 460	-4,04	-9 520	-2,29	-6 083	-1,50	4 123	1,03
Dlouhodobý finanční majetek	1 518	56,41	0	0,00	-1 645	-39,08	1 670	65,13
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>84 866</b>	<b>58,80</b>	<b>-69 696</b>	<b>-30,41</b>	<b>-32 331</b>	<b>-20,27</b>	<b>-46 686</b>	<b>-36,71</b>
Zásoby	-2 211	-27,85	2 390	41,72	2 698	33,23	-6 609	-61,10
Dlouhodobé pohledávky	21 815	200,95	1 145	3,50	10 045	29,70	-43 861	-100,00
Krátkodobé pohledávky	77 578	71,31	-70 853	-38,02	-44 875	-38,85	4 275	6,05
Krátkodobý finanční majetek	-12 316	-73,62	-2 378	-53,89	-199	-9,78	-491	-26,74
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-1 950</b>	<b>-9,89</b>	<b>-7 173</b>	<b>-40,39</b>	<b>-5 050</b>	<b>-47,70</b>	<b>22 245</b>	<b>401,68</b>

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 4.1 je zřejmé, že společnost po celou dobu své existence klesala. Dále z výsledků horizontální analýzy aktiv, je patrné, že meziročně docházelo v rámci společnosti k výraznějšímu poklesu **celkové bilanční sumy**. Z analýzy vyplývá, že celková aktiva od roku 2008 měly klesající trend. Nejvyšší pokles vykázal právě rok 2008, kdy hodnota celkových aktiv se snížila o 86 187 tis. Kč oproti roku 2007 na hodnotu 581 859 tis. Kč, především v důsledku úbytku oběžných aktiv.

Z provedené analýzy bylo dále zjištěno, že **dlouhodobý majetek** společnosti se jeví jako poměrně stabilní složka, jelikož nedošlo k výraznějšímu úbytku této položky v celém sledovaném období. Dlouhodobý majetek nepatrně klesal ve všech sledovaných obdobích s výjimkou roku 2010, kdy zaznamenal nárůst o 1,28 % oproti roku 2009.

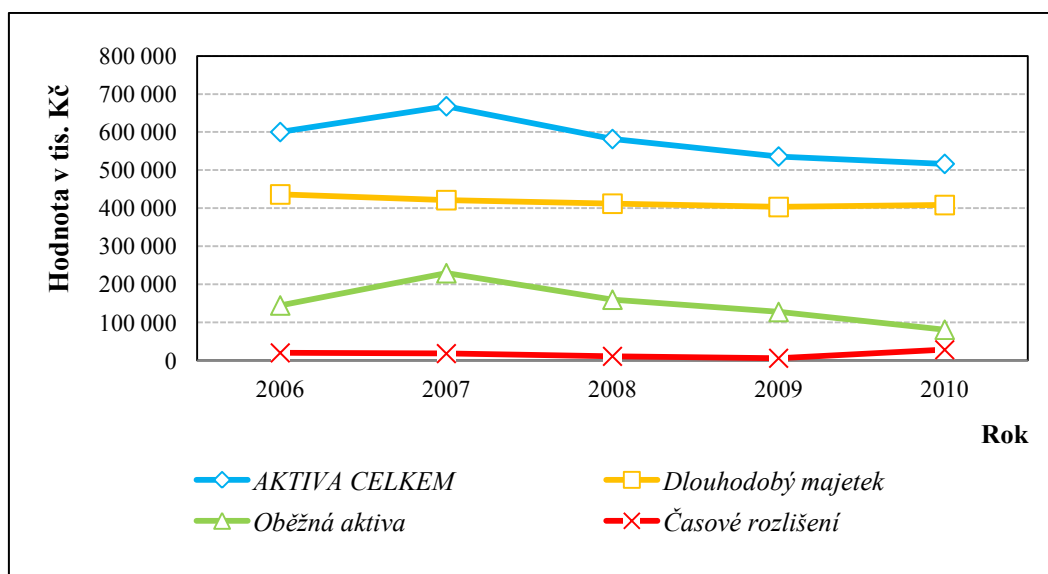
Jak již bylo výše zmíněno, na poklesu bilanční sumy se zejména podílela **oběžná aktiva**, které vykazovaly klesající trend během sledovaného období kromě roku 2007, kdy došlo k nárůstu o 58,8 % oproti roku 2006. V roce 2010 zaznamenaly oběžná aktiva největší pokles o 46 686 tis. Kč (o 36,71 %). Největší vliv na oběžná aktiva měly především krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Krátkodobé pohledávky se v roce 2007 zvýšily o 71,31 %, ovšem v dalších dvou letech docházelo k jejich strmému poklesu

a v roce 2010 zaznamenaly mírné zvýšení o 6,05 %. Při pohledu na krátkodobý finanční majetek je patrný jeho značný pokles během sledovaného období. Největší pokles zaznamenal v roce 2007, kdy se jeho hodnota snížila o 73,62 % oproti původnímu roku. Co se týče zásob a dlouhodobých pohledávek, je možné vysledovat, že v roce 2010 došlo k výraznějšímu úbytku obou těchto položek, zejména tedy dlouhodobých pohledávek, jejichž pokles činil 43 861 tis. Kč a tato položka dosáhla nulové hodnoty.

Položka **časové rozlišení** měla během sledovaného období velmi kolísavou tendenci, kdy k nejvýznamnější změně došlo v roce 2010, kdy tato položka vzrostla o 401,68 %. Jeho hodnotu ovlivnily zejména náklady příštích období, které zahrnují především smlouvy vůči hráčům. Časové rozlišení mělo pouze nepatrný vliv na celková aktiva.

Z hlediska rozvahy aktiv jsou nejvýznamnější souhrnné položky dlouhodobých a oběžných aktiv a také položka časové rozlišení. Jejich vývoj za období let 2006 – 2010 je zobrazen v následujícím grafu 4.1.

*Graf 4.1: Vývoj celkových aktiv a jeho vybraných složek (v tis. Kč)*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

### Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv za sledované období, uvedená níže v tabulce 4.2, jasně dokládá, že vývoj bilanční sumy v čase je zcela jednoznačně klesající, dochází tedy spíše k neustálému poklesu jednotlivých položek pasiv. Pouze mezi lety 2006/2007 zaznamenaly celková pasiva nárůst o 11,3 %, v následujícím období však nastal pokles o 12,9 %, kdy tento klesající trend celkové bilanční sumy pokračoval i v dalších letech sledovaného vývoje.

Tabulka 4.2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv

Horizontální analýza pasiv	Změna 07/06		Změna 08/07		Změna 09/08		Změna 10/09	
	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>67 843</b>	<b>11,30</b>	<b>-86 187</b>	<b>-12,90</b>	<b>-46 030</b>	<b>-7,91</b>	<b>-19 282</b>	<b>-3,60</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-49 997</b>	<b>-54,07</b>	<b>-56 633</b>	<b>-133,35</b>	<b>-34 611</b>	<b>-244,34</b>	<b>-114 066</b>	<b>-233,86</b>
Základní kapitál	0	0,00	100 000	34,68	106 600	27,45	115 200	23,27
Kapitálové fondy	0	x	-547	x	547	100,00	0	x
Rezervní fondy a ost. fondy ze zisku	-12 181	-100,00	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření minulých let	-35 121	-21,84	-49 995	-25,52	-156 087	-63,48	-141 758	-35,26
VH běžného účetního období (+/-)	-2 695	-5,70	-106 091	-212,20	14 329	9,18	-87 508	-61,73
<b>Cizí zdroje</b>	<b>133 721</b>	<b>28,29</b>	<b>-43 145</b>	<b>-7,12</b>	<b>-13 742</b>	<b>-2,44</b>	<b>106 138</b>	<b>19,32</b>
Rezervy	0	x	0	x	0	x	0	x
Dlouhodobé závazky	0	x	0	x	0	x	0	x
Krátkodobé závazky	6 741	6,94	24 322	23,41	33 869	26,41	134 959	83,26
Bankovní úvěry a výpomoci	126 980	33,82	-67 467	-13,43	-47 611	-10,95	-28 821	-7,44
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-15 881</b>	<b>-45,21</b>	<b>13 591</b>	<b>70,62</b>	<b>2 323</b>	<b>7,07</b>	<b>-11 354</b>	<b>-32,29</b>

x...výraz nedává smysl

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z výše uvedené *tabulky 4.2* dále vyplývá, že dochází k neustálému snižování **vlastního kapitálu**, který dokonce od roku 2008 vykazuje záporné hodnoty, což je zapříčiněno permanentním vykazováním záporného výsledků hospodaření. Neuhrazená ztráta minulých let se každoročně prohlubovala, kdy v roce 2010 se vyšplhala k záporné hodnotě 543 746 tis. Kč, což oproti roku 2006 činilo nárůst neuhrazené ztráty z minulých let o 382 961 tis. Kč. Pokles vlastního kapitálu je způsoben i narůstající ztrátou, která v roce 2010 dosáhla nejvyšší hodnoty a to 229 266 tis. Kč. Nutno podotknout, že právě zde je možné vidět jedno ze specifíků podnikání ve sportovním prostředí. Na rozdíl od průmyslového odvětví, kde při přetrvávající ztrátě odcházejí vlastníci z odvětví, tak ve sportovním odvětví zůstávají, jelikož vlastníci sledují většinou odlišné cíle, než jakým je ziskovost.

Co se týče **základního kapitálu**, jeho vývoj zaznamenal rostoucí tendenci v celém sledovaném období, jehož navyšování by mělo přispět k posílení a rozvoji finanční soběstačnosti, oddlužení a následné ekonomické oživení hospodaření společnosti. V období 2007/2008 došlo k navýšení základního jmění společnosti o částku 100 000 tis. Kč, která však nestačila k pokrytí kumulované ztráty z minulých let a také záporného výsledku hospodaření běžného roku, tudíž konečný stav vlastního kapitálu v tomto roce vyšel v záporných číslech. Lze konstatovat, že zjištěný vývoj vypovídá o značných finančních problémech společnosti, které potvrdí i bližší pohled na vývoj cizích zdrojů.

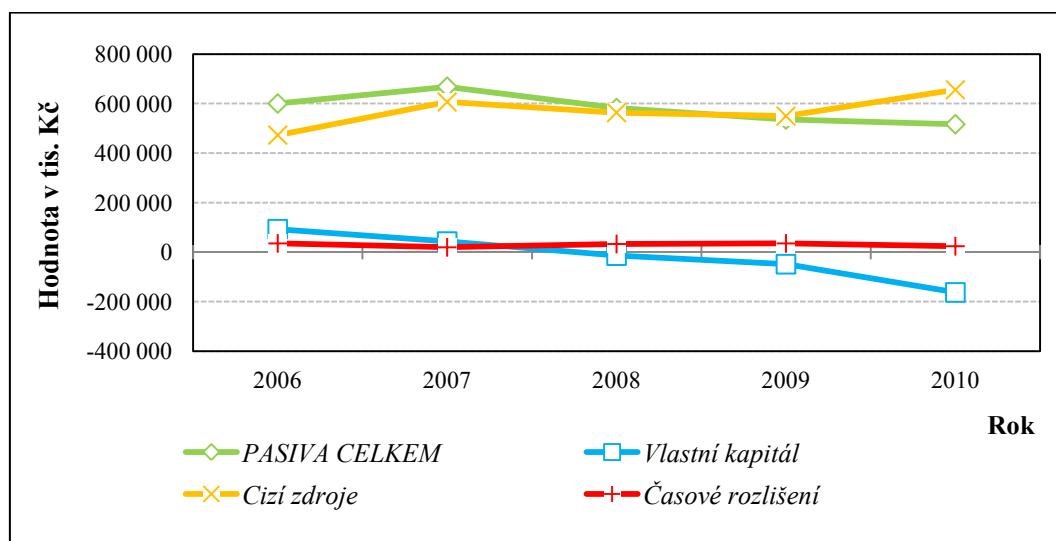
Z grafu 4.2 je zřejmé, že ve sledovaném období se společnost značně přiklání k financování z cizích zdrojů. **Cizí zdroje** vykazovaly ve sledovaném období kolísavý vývoj, kdy v období 2009/2010 došlo k nárůstu cizích zdrojů o 19,32 % a v tomto roce dosahovaly nejvyšší hodnoty a to 655 584 tis. Kč. Je možné vypožorovat rostoucí zadluženost společnosti na vývoji **krátkodobých závazků**, které ve sledovaném období zaznamenaly výraznou rostoucí tendenci. Nejvýznamnější změnu zaznamenaly v roce 2010, kdy se jejich hodnota zvýšila o 83,26 % na celkovou hodnotu 297 050 tis. Kč. Největší měrou se na této změně podílel nárůst závazků společnosti vůči obchodním partnerům o 54,05 %.

V roce 2007 byl zaznamenán také znatelný nárůst **bankovních úvěrů**, které se zvýšily o 33,82 % oproti předchozímu roku 2006. Z analýzy je patrné, že klub úvěrové financování velmi využíval a na konci sledovaného období evidoval výši bankovních úvěrů v hodnotě 358 534 tis. Kč. Z analýzy je dále patrné, že položky **dlouhodobé závazky a rezervy** vykazovaly v celém sledovaném období nulovou hodnotu, jelikož společnost po celou dobu neměla emitované dluhopisy a nevytvořila ani nečerpala žádné rezervy.

Položka **časové rozlišení** nezaznamenala během sledovaného období významnější výkyvy a to především díky výnosům příštích období, které se týkají smluv o poskytnutí reklamy, které po celou dobu vykazovaly téměř stabilní hodnoty. Lze konstatovat, že časové rozlišení v rozvaze na celkovém objemu svým podílem tvoří nepodstatnou část.

Z hlediska rozvahy pasiv jsou nejvýznamnější souhrnné položky vlastního kapitálu, cizích zdrojů a také položka časové rozlišení. Jejich vývoj za období let 2006 – 2010 je zobrazen v následujícím grafu 4.2.

Graf 4.2: Vývoj celkových pasiv a jeho vybraných složek (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

#### 4.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Tato podkapitola se bude zabývat nejprve blíže analýzou výnosů a nákladů a následně analýze výsledků hospodaření. Zpracovaná horizontální analýza výkazu zisku a ztráty, která zachycuje vývojové trendy jednotlivých položek v čase, je uvedena v absolutním i relativní vyjádření v příloze č. 7. Podkladem pro zpracování této části byl jednak výkaz zisku a ztráty, ale především i údaje uvedené ve výročních zprávách společnosti AC Sparta Praha, a.s.

#### Analýza vývojových trendů výnosů

Již dříve bylo řečeno, že společnost po celé sledované období dosahuje ztráty, aby mohla být blíže zjištěna příčina tohoto jevu, je potřené provést následující analýzu výnosů a poté analýzu nákladů. V následující tabulce 4.3 je zachycen vývoj výnosů společnosti v letech 2006 – 2010.

Tabulka 4.3: Vývoj výnosů společnosti v letech 2006 - 2010

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Provozní výnosy</b>	<b>625 118</b>	<b>469 336</b>	<b>464 668</b>	<b>430 605</b>	<b>312 340</b>
Tržby za prodej zboží	8 764	12 165	14 906	15 749	15 582
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	600 175	410 625	400 974	329 502	231 741
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	225	47	1 084	860
Ostatní provozní výnosy	16 179	46 321	48 741	84 270	64 157
<b>Finanční výnosy</b>	<b>7 434</b>	<b>6 429</b>	<b>6 083</b>	<b>9 726</b>	<b>5 023</b>
Výnosové úroky	198	178	415	1 781	496
Ostatní finanční výnosy	7 236	6 251	5 668	7 945	4 527
<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>632 712</b>	<b>475 765</b>	<b>470 751</b>	<b>440 331</b>	<b>317 363</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 4.3 vyplývá, že **celkové výnosy** ve sledovaném období razantně klesaly, kdy v posledním roce dosáhly pouze hodnoty 317 363 tis. Kč, což znamenalo v porovnání s rokem 2006 pokles téměř o polovinu. Převážnou část výnosů společnosti ve sledovaných letech tvoří prodeje hráčů a práv UEFA, další významnou složkou výnosů jsou příjmy z reklam od hlavních sponzorů.

**Tržby** jsou hlavním zdrojem zisku společnosti. Z analýzy bylo zjištěno, že výrazně v letech 2007 – 2010 klesaly zejména tedy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které v posledním roce dosáhly pouze hodnoty 231 741 tis. Kč, což znamenalo oproti roku 2006 rapidní pokles více než o polovinu. Hlavní část tržeb tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jejichž vývoj nejvýznamněji stojí za vývojem celkových tržeb společnosti.



**Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb** jsou pro společnost nejdůležitější a zahrnují především výnosy z prodeje hráčů, příjmy ze vstupného, příjmy z účasti v evropských soutěžích, sponzoringu nebo prodeje televizních práv.

**Výnosy z prodeje hráčů** vykazovaly do roku 2008 rostoucí charakter, kdy v roce 2008 činily 290 752 tis. Kč. Hlavním důvodem vysoké ztráty v roce 2010 byl výpadek příjmů z transferů. Plánované saldo z transferů mělo dosáhnout hodnoty 130 000 tis. Kč, ve skutečnosti dosáhlo hodnoty 33 373 tis. Kč. Přestupkový trh byl v minulé sezóně postižen ekonomickou krizí spojenou s dopadem na transferovou politiku klubů a v konečném důsledku pak neochotou sportovního vedení společnosti prodávat hráče výrazně pod očekávanou tržní cenou.

V letech 2007 - 2008 společnost vykazovala nedostatečné **příjmy z prodeje televizních práv** na zápasy Poháru UEFA, které měly největší vliv na vznik ztráty v tomto období. V roce 2009 na vznik ztráty měly největší vliv nedostatečné příjmy z účasti v Evropských pohárech, kterých se klub neúčastnil. V tomto roce došlo také ke snížení celkové návštěvnosti, což znamenalo pokles příjmů ze vstupného, v důsledku uzavření Letné. Příjmy spojené s účastí Sparty v Evropských pohárech činily v roce 2010 hodnotu 43 560 tis. Kč., což znamenalo značný nárůst oproti roku 2009 o 38 142 tis. Kč a v období let 2007 - 2010 se jednalo zároveň o nejvyšší příjem z této oblasti.

Celková návštěvnost ligy v sezóně 2009/2010 byla o 30 tisíc vyšší než v předchozí sezóně, což pro Spartu znamenalo nejvyšší návštěvnost ze všech klubů a zvýšení **tržeb ze vstupného** o více než 3 mil. Kč a tržby v roce 2010 přinesly do pokladny klubu částku 18 306 tis. Kč.

Z hlediska příjmů je důležité zmínit **sponzorskou činnost**, která hraje pro klub důležitou roli, jelikož každoročně dostává od významných sponzorů značné finanční přínosy. Sponzorská činnost by se dala ve sledovaném období vyhodnotit za velice úspěšnou, jelikož klub neměl problémy s nedostatkem sponzorů, poněvadž ti stále potvrzují zájem pokračovat ve spolupráci a kromě toho se dařilo podepisovat smlouvy i s řadou nových významných sponzorů.

**Ostatní provozní výnosy** společnosti vykazovaly během let 2006 - 2009 rostoucí trend, kdy v roce 2009 dosáhly nejvyšší hodnoty 84 270 tis. Kč, avšak v následujícím roce 2010 zaznamenaly pokles o 20 113 tis. Kč. Součástí ostatních provozních výnosů je zejména prodej reklamních předmětů, dary nebo dotace a příspěvky.

Klubu se dařilo zejména v oblasti **prodeje reklamních předmětů**. V roce 2007 došlo k nárůstu tržeb o 39 % na celkovou částku 13 900 tis. Kč., což bylo důsledkem otevření nových distribučních cest zejména tedy katalogový prodej a stále rostoucí objem prodejů realizovaný prostřednictvím e-shopu. Následující rok byl překonán o dalších 24 % a celkové tržby tak dosáhly částky 17 200 tis. Kč. Z hlediska této oblasti byl pro klub významný rok 2010, kdy došlo k vyčlenění prodeje reklamních předmětů uzavřením smlouvy se společností Footballmania, s.r.o. Díky této smlouvě Sparta získala mnoho ekonomických výhod především tedy stabilní ekonomický příjem nezávislý na výkyvech ekonomiky nebo sportovním neúspěchu.

### Analýza vývojových trendů nákladů

V následující *tabulce 4.4* je zachycen vývoj nákladů společnosti v letech 2006 – 2010.

*Tabulka 4.4: Vývoj nákladů společnosti v letech 2006 - 2010*

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Provozní náklady</b>	<b>655 638</b>	<b>522 521</b>	<b>581 421</b>	<b>547 514</b>	<b>469 767</b>
Spotřeba materiálů a energie	30 020	34 552	40 071	32 234	30 851
Služby	542 159	408 799	424 453	378 463	336 370
Osobní náklady	37 488	37 711	39 960	40 473	37 505
Daně a poplatky	2 323	2 864	1 341	1 459	1 626
Odpisy	23 255	22 589	22 735	21 683	27 337
Náklady na prodej zboží	5 403	7 380	8 315	9 707	10 665
Ostatní provozní náklady	28 577	9 425	43 276	43 159	24 328
Změna stavu rezerv a opravných položek	-13 587	-799	1 211	20 017	983
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	0	0	59	319	102
<b>Finanční náklady</b>	<b>36 074</b>	<b>27 019</b>	<b>46 561</b>	<b>44 621</b>	<b>33 001</b>
Nákladové úroky	17 492	21 861	28 922	28 465	27 413
Ostatní finanční náklady	18 582	5 158	17 639	16 156	5 588
<b>Mimořádné náklady</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>691 712</b>	<b>549 576</b>	<b>627 982</b>	<b>592 135</b>	<b>502 768</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

Z *tabulky 4.4* vyplývá, že **celkové náklady** společnosti měly během sledovaného období klesající trend, výjimkou byl pouze rok 2008, kdy se náklady zvýšily o 78 406 tis. Kč a v následujícím roce 2009 již klesaly a v posledním roce 2010 se ustálily na 502 768 tis. Kč. Taktéž z *tabulky* lze vyčíst, že hodnota **provozních nákladů** téměř v celém období klesala, kdy v posledním roce klesla až na 469 767 tis. Kč, což znamenalo značný pokles od začátku sledovaného období. Provozní náklady mají největší vliv na výši hospodářského výsledku. Hlavní část provozních nákladů tvoří **služby**, jejichž vývoj nejvýznamněji stojí za vývojem provozních nákladů společnosti. Součástí služeb jsou především náklady na hráče

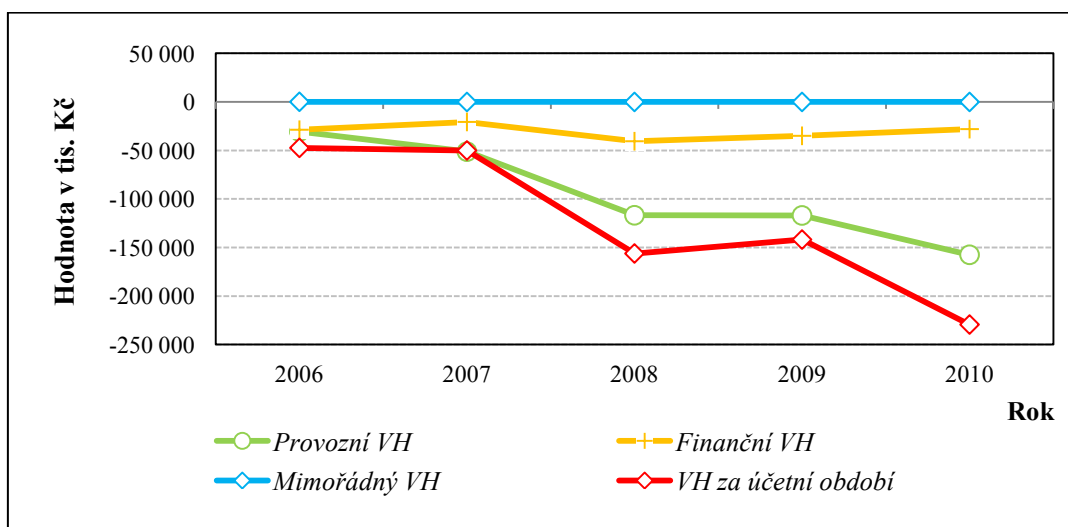
a náklady na zajištění provozu. **Náklady na hráče a realizační tým** spolu s náklady na přestup zaujímají jednu z nejnákladnějších položek společnosti. V roce 2010 celkové odměny hráčům dosahovaly nejvyšší hodnoty a to 160 491 tis. Kč náklady na přestup činily 52 000 tis. Kč. Nejvyšších celkových nákladů na hráče bylo zaznamenáno v roce 2008, kdy hodnota dosáhla 269 346 tis. Kč. Zde je tedy možné vidět, že finanční náročnost na nákup i udržení hráčů je pro klub velice náročná. Náklady společnosti spojené se zajištěním provozu, které zahrnují přímé výdaje, cizí služby, ostatní výdaje, dosáhly v roce 2010 hodnoty 130 258 tis. Kč, což zároveň byla nejnižší hodnota za sledované období.

**Spotřeba materiálu a energie** v roce 2008 dosahovala nejvyšší hodnoty, avšak v následujících dvou letech jejich hodnota klesala. **Osobní náklady** zahrnují mzdy zaměstnancům, sociální zabezpečení a sociální náklady, jejich vývoj byl ve sledovaném období stabilní. Co se týče počtu zaměstnanců, jejich vývoj měl rostoucí charakter a v roce 2010 klub zaměstnával 85 zaměstnanců, přesto osobní náklady v tomto roce poklesly, jelikož klub snížil počet řídicích pracovníků, což znamenalo pokles mzdových nákladů. **Finanční náklady** společnosti jsou podstatně nižší než provozní náklady, ale jejich vliv na hospodářský výsledek je taktéž znatelný.

#### Analýza vývojových trendů hospodářského výsledku

Nejvýznamnější položky výkazu zisku a ztráty jsou zejména provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření a samozřejmě výsledek hospodaření za účetní období, které slouží k ohodnocení úspěšnosti podnikání jako celku. Vývoj jednotlivých kategorií výsledků hospodaření za sledované období znázorňuje následující graf 4.3.

Graf 4.3: Vývoj výsledků hospodaření v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Z výše uvedeného *grafu 4.3* lze vyčíst, že hospodaření společnosti není příliš uspokojivé, poněvadž v celém analyzovaném období evidovala záporný výsledek hospodaření za účetní období. Lze konstatovat, že z hlediska hospodaření byly pro společnost nejhorší roky 2008 a 2010, kdy došlo k největším propadům v hospodaření. Nutno však podotknout, že rok 2008 byl považován z důvodů hospodářské krize za nejhorší rok pro většinu ekonomických subjektů a zde je možné vidět, že ani ve sportovním odvětví tomu není výjimkou a fotbalovému klubu se nepodařilo obtížím vyhnout, avšak se neocitl na úplné hranici bankrotu jako mnoho ostatních klubů. V roce 2010 významná část ztráty byla ovlivněná jedinou položkou spojenou s odúčtováním odložené daňové pohledávky do nákladů ve výši 43 861 tis. Kč.

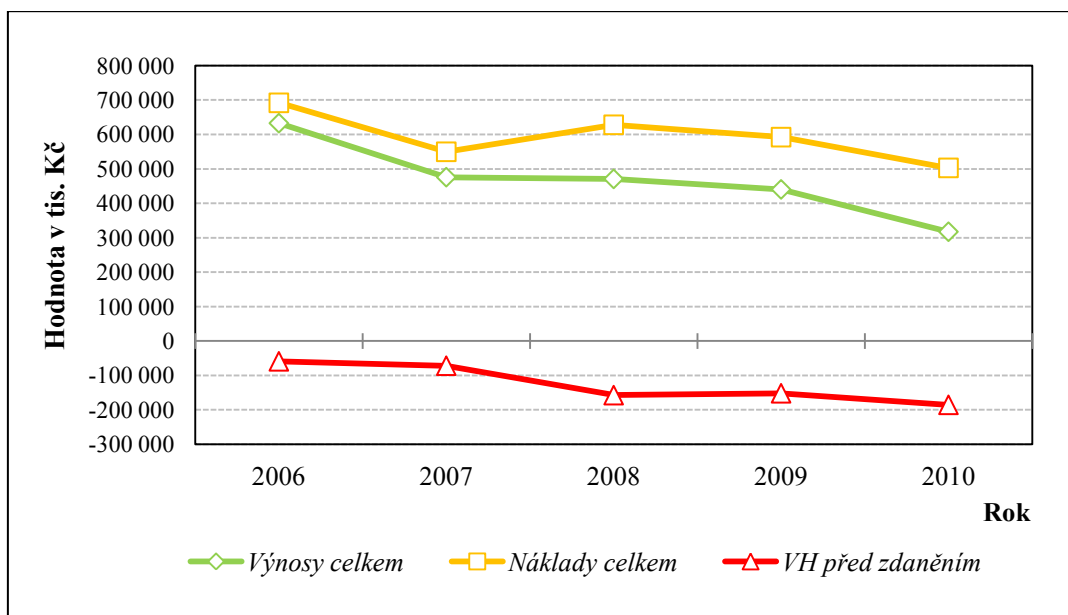
Dále je patrné, že celkový výsledek hospodaření za účetní období ovlivňuje v největší míře **provozní výsledek hospodaření**, jelikož do jisté míry kopíruje vývoj výsledku hospodaření za účetní období. Z analýzy vyplývá, že záporné hodnoty provozního výsledku charakterizují převahu provozních nákladů nad provozními výnosy. Provozní výsledek hospodaření je pro společnost alarmující, jelikož po celou dobu dosahuje ztráty, kdy v roce 2010 se ztráta prohloubila až na 157 427 tis. Kč. Tento vývoj souvisí s vývojem výkonové spotřeby, který měl ve sledovaném období klesající tendenci, avšak i ve výkonech došlo k výrazným poklesům tržeb, tudíž v celém sledovaném období výkonová spotřeba převyšovala výkony, výjimkou byl pouze rok 2006.

Co se týče **finančního výsledku hospodaření**, jeho vliv na celkovou situaci kromě roku 2006 byl zanedbatelný, ale i přesto prohluboval výslednou ztrátu, jelikož v celém sledovaném období dosahoval záporných hodnot, kdy nejvyšší záporná hodnota byla vykázána v roce 2008 (-40 478 tis. Kč). Největší částí finančních nákladů ve všech sledovaných letech byly nákladové úroky, což odpovídá čerpání bankovních úvěrů, ostatní finanční náklady a výnosy byly nestabilní.

Mimořádný výsledek téměř v celém sledovaném období vykazoval buď nulové hodnoty, nebo v prvních dvou letech pouze minimální hodnoty a tudíž se na výsledku hospodaření za účetní období podílel nepatrně.

Na závěr pro ilustraci celkové situace je uvedeno grafické zpracování (*graf 4.4*) vývoje hodnot výnosů, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním.

Graf 4.4: Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření (2006 – 2010, v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Z grafu 4.4 je zřejmé, že náklady společnosti kromě roku 2008 měly mírnou klesající tendenci, avšak výnosy společnosti prudce klesaly. Výsledek hospodaření se po celou dobu pohyboval v záporných číslech, kdy od roku 2008 se ztráta značně prohlubovala. V letech 2006 – 2010 náklady převyšovaly výnosy a společnosti se evidentně nedařilo. Společnost má problémy jak se stále nižšímu dosahování výnosů, tak i v nepřiměřeně vysokých nákladech, které se týkají zejména nákladů na hráče.

#### 4.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje procentní rozbor rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Při výpočtu se postupuje tak, že jednotlivé položky daného účetního období účetních výkazů se vztahují k souhrnné položce, nejčastěji označované jako základna. Pro účely vertikální analýzy byly použity výpočty podle vzorce (2.3).

##### 4.1.2.1 Rozvaha

Tato část se zabývá tím, jaký objem patří jednotlivým položkám v rozvaze na celkové bilanční sumě v letech 2006 – 2010. Zjištěné výsledky této analýzy jsou uvedeny v níže uvedených tabulkách 4.5 a 4.6, které obsahují pouze zkrácené verze vertikální analýzy rozvahy aktiv a pasiv. Celá zpracovaná nezkrácená verze vertikální analýzy rozvahy aktiv a pasiv je umístěna na konci diplomové práce v příloze č. 9 a č. 10.

## Vertikální analýza aktiv

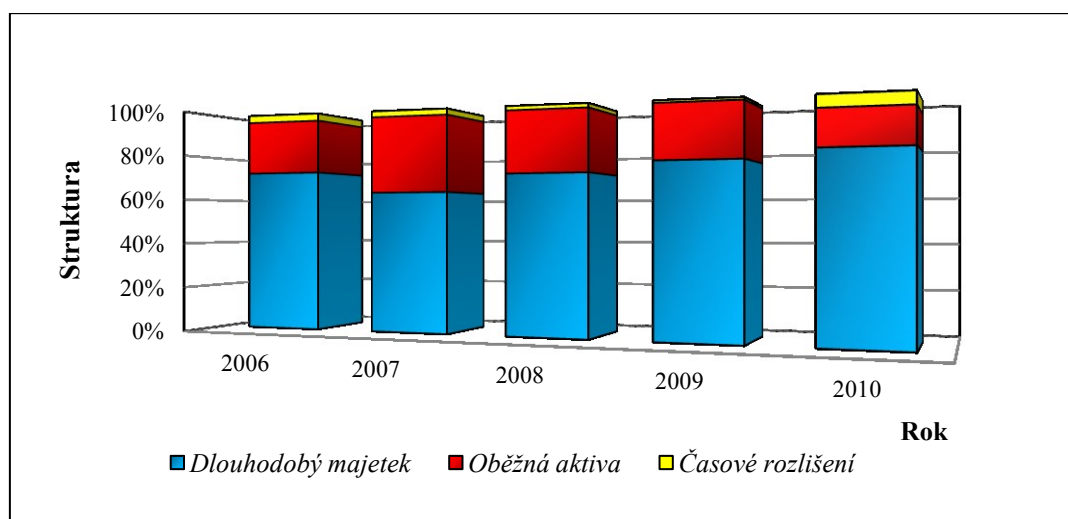
Tabulka 4.5: Vertikální analýza vybraných položek aktiv

Vertikální analýza aktiv	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>72,67%</b>	<b>63,03%</b>	<b>70,77%</b>	<b>75,23%</b>	<b>79,04%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,14%	0,25%	0,32%	0,18%	0,06%
Dlouhodobý hmotný majetek	72,09%	62,15%	69,72%	74,58%	78,16%
Dlouhodobý finanční majetek	0,45%	0,63%	0,72%	0,48%	0,82%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>24,05%</b>	<b>34,31%</b>	<b>27,41%</b>	<b>23,73%</b>	<b>15,58%</b>
Zásoby	1,32%	0,86%	1,40%	2,02%	0,81%
Dlouhodobé pohledávky	1,81%	4,89%	5,81%	8,19%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	18,13%	27,90%	19,85%	13,18%	14,50%
Krátkodobý finanční majetek	2,79%	0,66%	0,35%	0,34%	0,26%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3,28%</b>	<b>2,66%</b>	<b>1,82%</b>	<b>1,03%</b>	<b>5,38%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Pro lepší vystižení vývoje struktury celkových aktiv je doplněno i následující grafické zpracování, které přehledně zobrazuje podíl jednotlivých položek na celkových aktivech.

Graf 4.5: Vývoj struktury celkových aktiv v letech 2006 – 2010



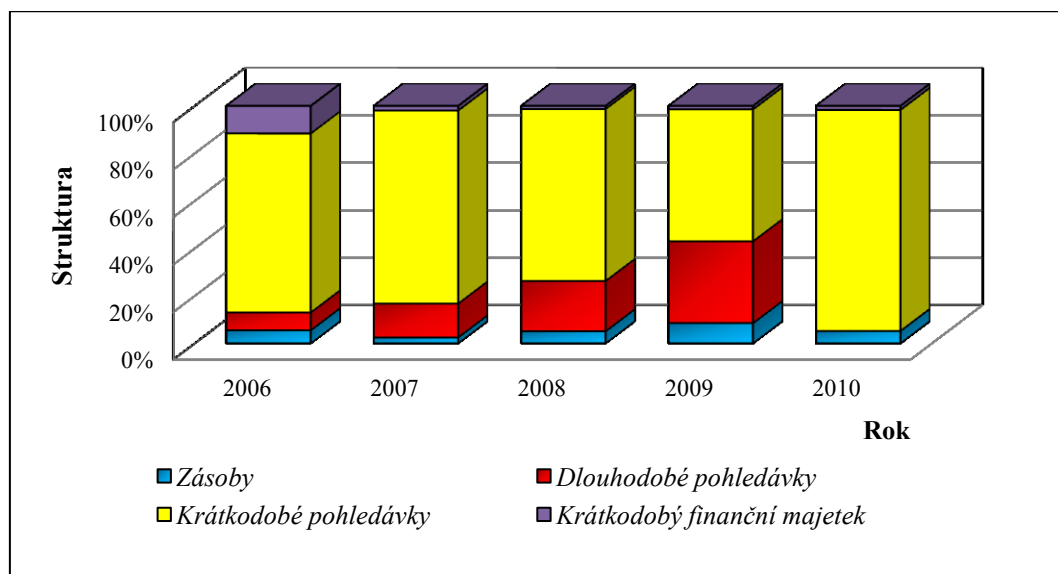
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

V rámci majetku společnosti je evidentní, že v celém sledovaném období vykazuje na celkových aktivech největší podíl dlouhodobý majetek. Z grafu 4.5 je zřejmé, že tento trend byl navíc ve všech letech rostoucí kromě roku 2007, kdy podíl klesl na 63,03 %, avšak v následujících letech značně vzrostl. V roce 2010 činil podíl dokonce až 79,04 % na celkových aktivech. Nutno však podotknout, že v předešlé horizontální analýze aktiv, bylo zjištěno, že vývoj dlouhodobého majetku byl téměř stabilní, tudíž tento rostoucí podíl není způsoben investiční aktivitou společnosti, ale již zmíněným razantním úbytkem

oběžných aktiv. Za nejdůležitější položku dlouhodobého majetku lze považovat, dlouhodobý hmotný majetek, který zaujímá po celé sledované období téměř 99% podíl, jehož podíl tvoří zejména fotbalový stadion klubu.

Následující *graf 4.6* se zabývá vývojem struktury oběžných aktiv, která lépe přibližuje podíl objemu jednotlivých položek z oběžných aktiv.

*Graf 4.6: Vývoj struktury oběžných aktiv v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

U **oběžných aktiv** bylo zjištěno, že jejich podíl na celkových aktivech se pohyboval ve sledovaném období v rozmezí od 15,6 % až 34,3 %. Nejvyššího podílu bylo dosaženo v roce 2007 (15,58 %), kdy největší zásluhu na tomto výsledku měly krátkodobé pohledávky, především pak pohledávky z obchodních vztahů. Z *grafu 4.6* lze vyčíst, že nejvyšší podíl na oběžných aktivech tvoří **krátkodobé pohledávky** po celé sledované období a to i navzdory tomu, že vykazovaly neustálou klesající tendenci. Při bližším zaměření na strukturu oběžných aktiv, je zcela evidentní, že se klub značně odlišuje od klasických výrobních podniků, jelikož vykazuje velmi nízké stavy zásob, materiálu i zboží, které dokonce v roce 2010 vykazovalo podíl na oběžných aktivech pouhých 0,1 %. **Krátkodobý finanční majetek** dosahoval kromě roku 2006 podíl pouze něco málo nad 1 % z oběžných aktiv. Dalo by se říci, že je to signál, který může značit problémy z hlediska likvidity společnosti.

**Časové rozlišení** bylo v celém sledovaném období velmi zanedbatelné, jelikož dosahovalo nízkých hodnot, kdy v roce 2009 podíl činil pouhé 1 % z celkových aktiv, ale v následujícím roce zaznamenal mírný nárůst a současně i nejvyšší podíl za celé sledované období, který činil 5,38 %.

## Vertikální analýza pasiv

Tato část se zabývá kapitálovou strukturou, která vypovídá o tom, z jakých zdrojů majetek vzniká a cílem je vyhodnotit zdroje financování.

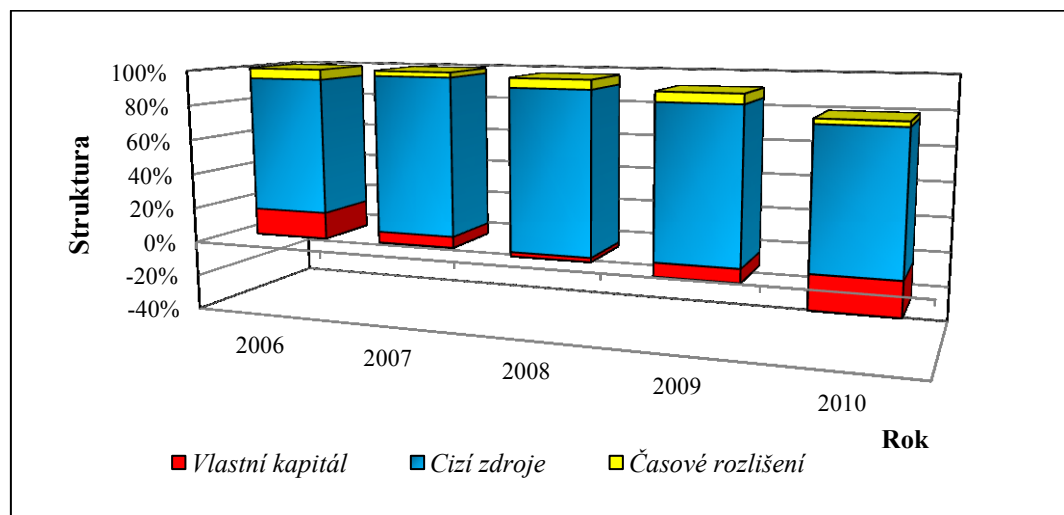
Tabulka 4.6: Vertikální analýza vybraných položek pasiv

Vertikální analýza pasiv	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>15,41%</b>	<b>6,36%</b>	<b>-2,43%</b>	<b>-9,10%</b>	<b>-31,53%</b>
Základní kapitál	48,05%	43,17%	66,75%	92,37%	118,12%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	-0,09%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	-26,79%	-29,33%	-42,26%	-75,02%	-105,27%
VH běžného účetního období (+/-)	-7,88%	-7,48%	-26,83%	-26,46%	-44,38%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>78,74%</b>	<b>90,76%</b>	<b>96,79%</b>	<b>102,54%</b>	<b>126,92%</b>
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	16,19%	15,55%	22,04%	30,25%	57,51%
Bankovní úvěry a výpomoci	62,55%	75,21%	74,75%	72,29%	69,41%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>5,85%</b>	<b>2,88%</b>	<b>5,64%</b>	<b>6,56%</b>	<b>4,61%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Pro lepší vystižení vývoje kapitálové struktury je doplněno i následující grafické zpracování, které přehledně zobrazuje podíl jednotlivých položek na celkových pasivech.

Graf 4.7: Vývoj struktury celkových pasiv v letech 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

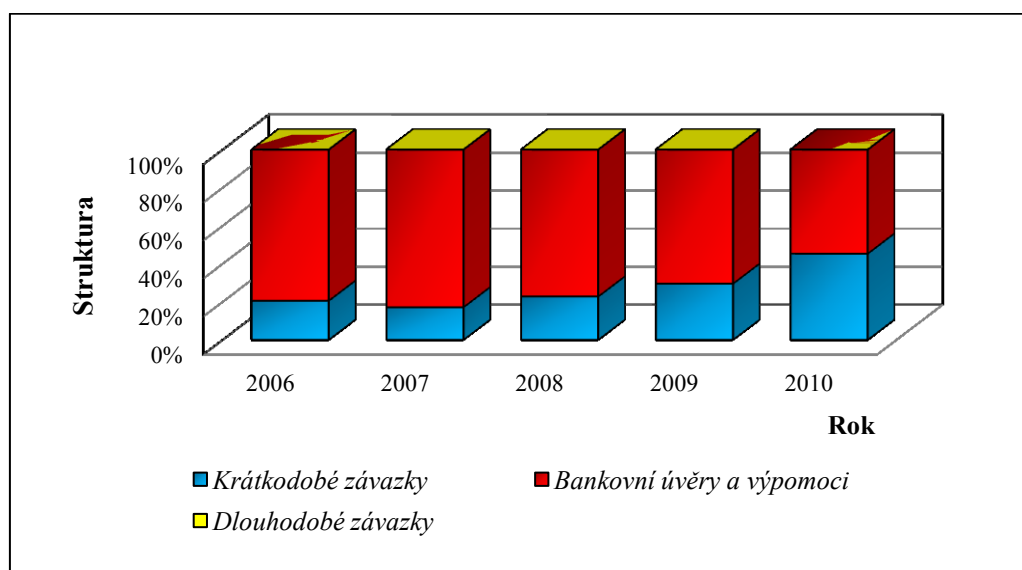
Z hlediska vertikální analýzy pasiv bylo zjištěno, že meziročně ve sledovaném období došlo k výrazným změnám vývoje struktury celkových pasiv. Z tabulky 4.6 i grafu 4.7,



je patrné, že **podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů** na celkových pasivech zaznamenal ve sledovaném období výrazné změny, ale vždy podíl cizích zdrojů značně převyšoval vlastní kapitál na celkových pasivech. V letech 2008 – 2010 dochází k výjimečné situaci, kdy podíl vlastního kapitálu dosahuje záporných hodnot, tudíž podíl cizích zdrojů na celkových pasivech přesahuje 100 % a v roce 2010 činil tento podíl neuvěřitelných téměř 127 %. Tento fakt je zapříčiněn již v horizontální analýze řečenou vysokou ztrátou z minulých let i běžného účetního období, což vedlo k navyšování základního kapitálu společnosti. Podíl ztráty z minulých let dokonce v roce 2010 převyšuje objem celkových pasiv a téměř dosahuje stejného podílu jako základní kapitál. Z uvedeného vyplývá, že podíl základního kapitálu je velmi vysoký a v roce 2010 dosahoval podílu 118,12 % na celkových pasivech.

Následující *graf 4.8* se zabývá vývojem struktury cizích zdrojů, který lépe vystihuje podíl objemu jednotlivých položek z cizích zdrojů.

*Graf 4.8: Vývoj struktury cizích zdrojů v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

Co se týče **cizích zdrojů**, jejich podíl ve sledovaném období, zaznamenal rapidní nárůst ze 78,74 % na 126,92 %, tudíž je tedy jasné, že společnost je financována zejména z cizích zdrojů. Z *grafu 4.8* je patrné, že největší podíl na cizích zdrojích tvoří **bankovní úvěry a výpomoci**, jejichž největší podíl byl zaznamenán v roce 2007 a to 82,86 %. Podíl krátkodobých závazků na cizích zdrojích se v průběhu celého období pomalu zvyšoval, kdy v roce 2010 tento podíl činil až 45,31 %. V letech 2006 – 2008 krátkodobé závazky tvořily z převážné části závazky z obchodních vztahů, v následujících letech 2009 – 2010 pak vyšší

podíl zaujímaly závazky k ovládaným a řízeným osobám. Položky **dlouhodobé závazky a rezervy** se během analyzovaného období nepodílely vůbec na cizích zdrojích.

**Časové rozlišení** mělo na celkových pasivech minimální podíl, pouze v roce 2009 se významněji podílelo na celkových pasivech a to 6,56 %.

#### 4.1.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Tato část se zabývá vertikální analýzou výnosů a nákladů, kdy při analýze výnosů byla zvolena jako vztažná veličina celkové výnosy a u analýzy nákladů byly použity celkové náklady, ke kterým se vztahují jednotlivé položky.

#### Vertikální analýza výnosů

*Tabulka 4.7* zachycuje strukturu celkových výnosů a změny jednotlivých položek v čase.

*Tabulka 4.7: Vertikální analýza výnosů společnosti*

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Provozní výnosy</b>	<b>98,80%</b>	<b>98,65%</b>	<b>98,71%</b>	<b>97,79%</b>	<b>98,42%</b>
Tržby za prodej zboží	1,39%	2,56%	3,17%	3,58%	4,91%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	94,86%	86,31%	85,18%	74,83%	73,02%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,00%	0,05%	0,01%	0,25%	0,27%
Ostatní provozní výnosy	2,56%	9,74%	10,35%	19,14%	20,22%
<b>Finanční výnosy</b>	<b>1,17%</b>	<b>1,35%</b>	<b>1,29%</b>	<b>2,21%</b>	<b>1,58%</b>
Výnosové úroky	0,03%	0,04%	0,09%	0,40%	0,16%
Ostatní finanční výnosy	1,14%	1,31%	1,20%	1,80%	1,43%
<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

*Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti*

Z analýzy plyne, že největší podíl na celkových výnosech zaujímají **provozní výnosy**. V průměru měly provozní výnosy na celkových výnosech podíl 98,5 % a jejich podíl byl ve sledovaném období stabilní. Co se týče tržeb, z *grafu 4.9* je patrné, že společnost dosahuje nejvyšších **tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb**, jejichž podíl se v celém analyzovaném období snižuje, kdy podíl v roce 2010 byl o 21,84 % nižší než v roce 2006. I přesto v celém sledovaném období tržby za prodej vlastních výrobků a služeb měly největší podíl na celkových výnosech společnosti.

Z hlediska analyzovaného sportovního klubu položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představuje výnosy z organizování sportu a je tvořena především výnosy z prodeje

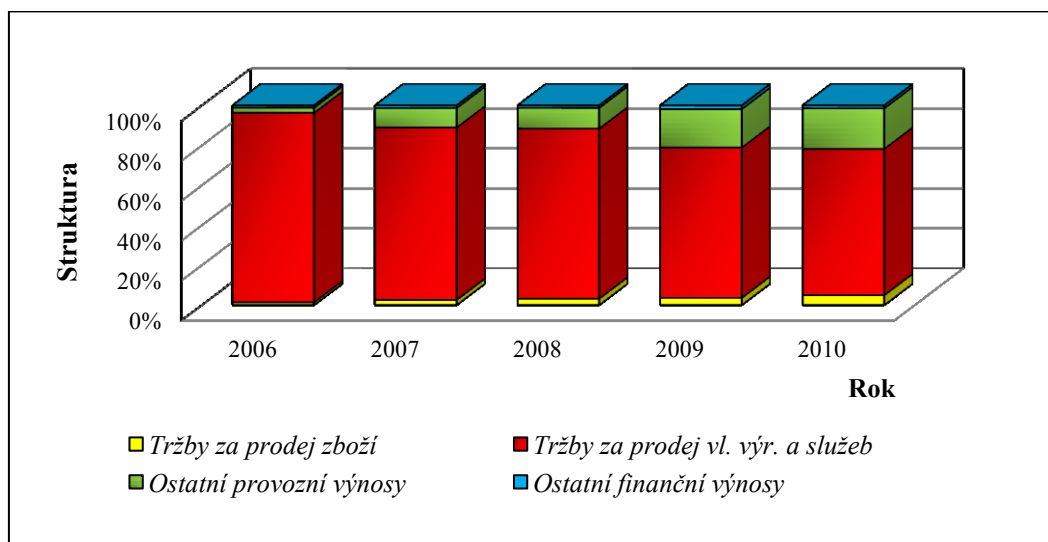
hráčů, příjmy ze vstupného, příjmy z účasti v evropských soutěžích, sponzoringu nebo prodeje televizních práv. Velkou část rozpočtu zkoumaného klubu zaujímá sponzoring, jehož podíl se na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb pohybuje kolem 51 %. Mezi nejvýznamnější sponzory klubu patří Fortuna, Nike a Generali. Další významnou položkou jsou výnosy z účasti na evropských soutěžích, kde částky jsou velmi pohyblivé. Příjmy z prodeje hráčů jsou rovněž velmi nestálou položkou pro klub.

**Tržby za prodej zboží** mají spíše doplňkový charakter, jelikož jejich podíl je minimální a v roce 2010 se pohyboval kolem 5 %, což souvisí s předmětem činnosti společnosti, čímž jsou především služby. Z analýzy je dále patrné, že **ostatní provozní výnosy** společnosti ve sledovaném období rostly, jelikož jejich podíl na celkových výnosech se zvyšoval a zároveň tvořil druhou největší položku, ze které společnost získávala výnosy. V roce 2010 činily ostatní provozní výnosy podíl na celkových výnosech 20,22 %. Nejvýznamnější položky ostatních výnosů tvoří zejména prodej z reklamních předmětů a dary. Příjmy z prodeje reklamních předmětů v průběhu sledovaného období pomalu rostly.

**Finanční výnosy** se podílí na celkových výnosech nepatrně, kdy jejich podíl se pohybuje v průměru okolo 1,5 %, kde podstatnou část tvoří ostatní finanční výnosy. **Mimořádné výnosy** se podílely na celkových výnosech pouze v roce 2006 a jejich podíl byl velmi zanedbatelný.

Následující *graf 4.9* se zabývá vývojem struktury celkových výnosů, který lépe vystihuje podíl objemu jednotlivých položek z celkových výnosů.

*Graf 4.9: Vývoj struktury vybraných položek výnosů v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

## Vertikální analýza nákladů

Následující *tabulka 4.8* zachycuje strukturu celkových nákladů a změny jednotlivých položek v čase.

*Tabulka 4.8: Vertikální analýza nákladů společnosti*

Vertikální analýza nákladů	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Provozní náklady</b>	<b>94,78%</b>	<b>95,08%</b>	<b>92,59%</b>	<b>92,46%</b>	<b>93,44%</b>
Spotřeba materiálů a energie	4,34%	6,29%	6,38%	5,44%	6,14%
Služby	78,38%	74,38%	67,59%	63,91%	66,90%
Osobní náklady	5,42%	6,86%	6,36%	6,84%	7,46%
Daně a poplatky	0,34%	0,52%	0,21%	0,25%	0,32%
Odpisy	3,36%	4,11%	3,62%	3,66%	5,44%
Náklady na prodej zboží	0,78%	1,34%	1,32%	1,64%	2,12%
Ostatní provozní náklady	4,13%	1,71%	6,89%	7,29%	4,84%
Změna stavu rezerv a opravných položek	-1,96%	-0,15%	0,19%	3,38%	0,20%
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	0,00%	0,00%	0,01%	0,05%	0,02%
<b>Finanční náklady</b>	<b>5,22%</b>	<b>4,92%</b>	<b>7,41%</b>	<b>7,54%</b>	<b>6,56%</b>
Nákladové úroky	2,53%	3,98%	4,61%	4,81%	5,45%
Ostatní finanční náklady	2,69%	0,94%	2,81%	2,73%	1,11%
<b>Mimořádné náklady</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

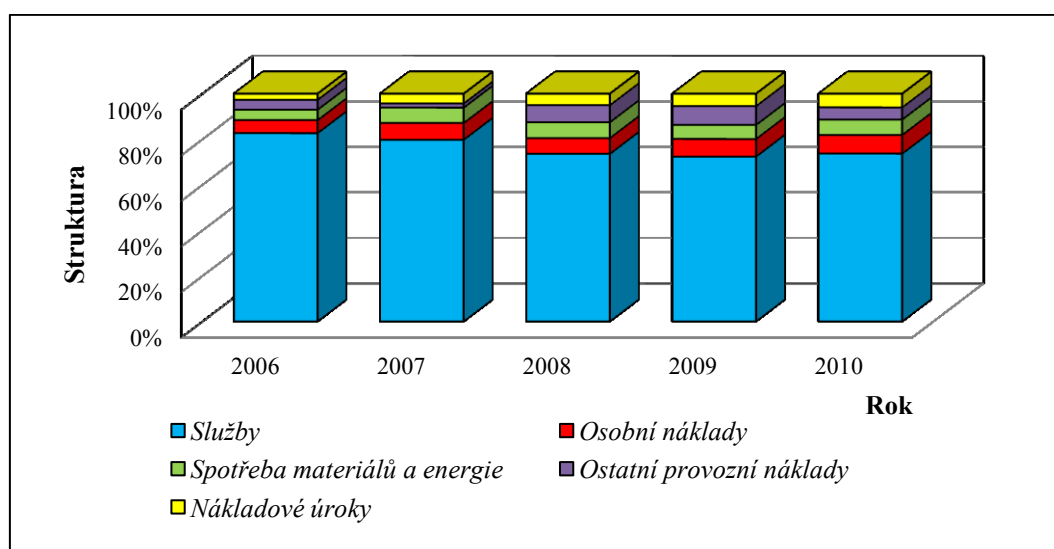
*Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti*

Z výše uvedené *tabulky 4.8* je evidentní, že převažující většinu celkových nákladů společnosti zaujímají **náklady provozní**, z nichž největší položku tvoří služby, které zahrnují náklady na hráče a zajištění provozu. Podíl provozních nákladů na celkových nákladech byl ve sledovaném období stabilní, kdy se jeho podíl v průměru pohyboval okolo 94 %. Z *grafu 4.10* lze vidět, že podíl **nákladů na služby** v letech 2007 – 2009 mírně klesal a v posledním roce se opět zvýšil a jejich podíl činil 66,9 % na celkových nákladech. Nejvyšší podíl na položce služby zaujímají náklady na hráče a realizační tým spolu s náklady na přestup, které zároveň tvoří i největší položku z celkových nákladů společnosti. **Osobní náklady** měly ve sledovaném období rostoucí podíl, kdy v roce 2010 jejich podíl dosáhl 7,46 %, kdy zároveň tento podíl znamenal druhý nejvyšší podíl na celkových nákladech. Menšího podílu na provozních nákladech pak dosahovaly například odpisy, spotřeba materiálu a energie, náklady na prodej zboží nebo také daně a poplatky. Z *tabulky 4.8* lze dále vypočítat, že podíl nákladů vynaložených na prodej zboží se pohyboval v průměru okolo 1,4 % na celkových nákladech. Náklady na prodané zboží byly vždy nižší než tržby za prodej zboží, tudíž obchodní marže byla v celém sledovaném období kladná.

Co se týče **finančních nákladů**, z *tabulky 4.8* je patrné, že jejich podíl se v letech 2008 – 2009 zvýšil zejména v důsledku růstu nákladových úroků, avšak jejich podíl na celkových nákladech je minimální. Nákladové úroky jsou dominantní složkou finančních nákladů a v roce 2010 dosahovaly nejvyššího podílu, který činil přes 83 %. **Mimořádné náklady** za sledované období společnost vykazovala pouze v roce 2007, kdy jejich podíl byl velmi zanedbatelný.

Pro lepší vystižení vývoje struktury nákladů je doplněno i následující grafické zpracování, které přehledně zobrazuje podíl vybraných položek na celkových nákladech.

*Graf 4.10: Vývoj struktury vybraných nákladů v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

## 4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V této části byla provedena analýza rozdílových ukazatelů za pomoci dvou ukazatelů, kterými byly čistý pracovní kapitál, jenž je považován za nejužívanější, a ukazatel čistých pohotových prostředků. Vstupní údaje pro výpočet těchto ukazatelů byly čerpány z rozvahy společnosti, která je obsažena v *příloze č. 1 a č. 2*. V *tabulce 4.9* je zobrazen vývoj ČPK společnosti v letech 2006 – 2010, jehož výpočet byl konstruován pomocí vzorce (2.4).

*Tabulka 4.9: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti v letech 2006 - 2010*

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Krátkodobá aktiva	144 322	229 188	159 492	127 161	80 475
Krátkodobé závazky	97 159	103 900	128 222	162 091	297 050
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>47 163</b>	<b>125 288</b>	<b>31 270</b>	<b>-34 930</b>	<b>-216 575</b>
Poměrový ukazatel likvidity	32,68%	54,67%	19,61%	-27,47%	-269,12%

*Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti*

Z analýzy vyplývá, že **vývoj čistého pracovního kapitálu** měl v období 2006 – 2008 kladné hodnoty, což tedy znamená, že krátkodobá aktiva jsou vyšší než krátkodobé závazky a likvidita společnosti byla zajištěna. Avšak v následujících letech nastává významná změna, kdy ukazatel ČPK zaznamenal prudké snížení a klesl až do záporných hodnot, jde tedy o tzv. nekrytý dluh. Tato skutečnost vede k tomu, že dochází k podkapitalizování společnosti. Tento fakt vypovídá o tom, že společnost nemá k dispozici dostatečné finance ke krytí neočekávaných závazků a ke splacení svých dluhů.

Součástí výpočtu je i **poměrový ukazatel likvidity** neboli podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, který podává informaci o krátkodobé finanční stabilitě podniku. Pro výpočet byl použit vzorec (2.5). Obecně je dáno, že hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 30 - 50 %. Z *tabulky 4.9* lze vyčíst, že doporučené rozmezí bylo splněno pouze v roce 2006. Ukazatel nesmí dosahovat záporných hodnot, jak se tomu stalo v období 2009 – 2010, což tedy svědčí o tom, že dlouhodobé aktiva jsou kryty krátkodobými zdroji. V roce 2010 podíl ČPK na oběžných aktivech hluboce klesl až na alarmující zápornou hodnotu 269 %. Jedná se tedy o podkapitalizování společnosti, jak již bylo zmíněno výše.

**Čisté pohotové prostředky** jsou druhým zkoumaným rozdílovým ukazatelem, který se používá pro určení okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků. Vývoj tohoto ukazatele v letech 2006 – 2010 je zobrazen v následující *tabulce 4.10*. Pro výpočet ČPP byl použit vzorec (2.6).

*Tabulka 4.10: Vývoj čistých pohotových prostředků v letech 2006 - 2010*

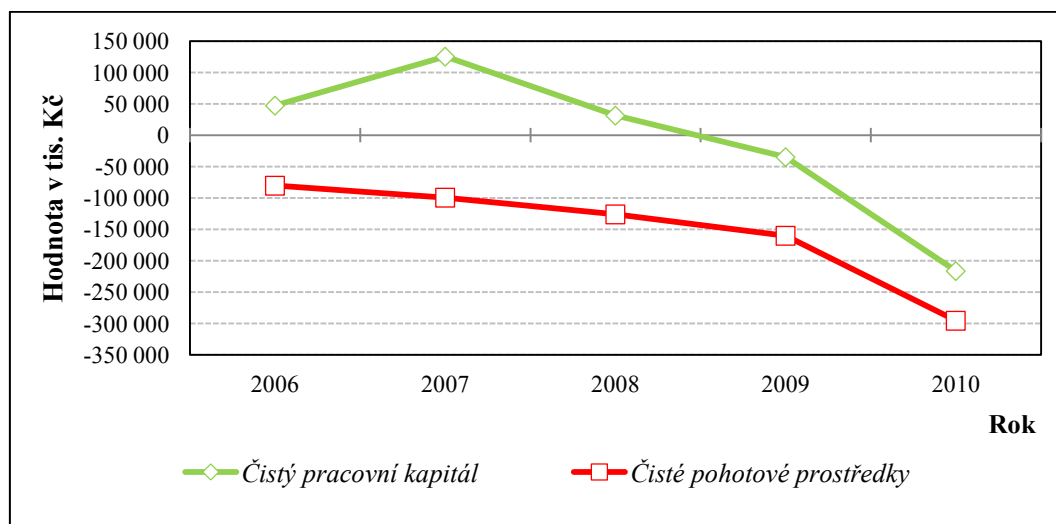
(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Krátkodobý finanční majetek	16 729	4 413	2 035	1 836	1 345
Krátkodobé závazky	97 159	103 900	128 222	162 091	297 050
<b>Čisté pohotové prostředky</b>	<b>-80 430</b>	<b>-99 487</b>	<b>-126 187</b>	<b>-160 255</b>	<b>-295 705</b>

*Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti*

Z *tabulky 4.10* lze vyčíst, že vývoj čistých pohotových prostředků v celém sledovaném období vykazuje záporné hodnoty a klesající trend. Z analýzy vyplývá, že společnost nedisponuje dostatečnými pohotovými peněžními prostředky na úhradu právě splatných krátkodobých závazků. V roce 2010 lze identifikovat výrazný pokles ČPP, který byl zapříčiněn rychlejším tempem růstu krátkodobých závazků. V tomto roce se vyšplhala hodnota čistých pohotových prostředků až do záporné hodnoty 295 705 tis. Kč. Příčinnou je také i stále klesající charakter hodnot krátkodobého finančního majetku. Z hlediska ukazatele čistých pohotových prostředků, se dá konstatovat, že likvidita společnosti není na dobré úrovni a mohlo by jí hrozit upadnutí do platební neschopnosti.

Pro lepší zachycení vývoje těchto dvou provedených rozdílových ukazatelů za celé sledované období byl zpracován následující *graf 4.11*, kde je možné jasně vidět stejný klesající trend hodnot u obou rozdílových ukazatelů.

*Graf 4.11: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

### 4.3 Analýza cash flow

V této podkapitole bude věnována pozornost analýze cash flow, která na rozdíl od výkazu zisku a ztráty nepracuje s výnosy a náklady, nýbrž vychází ze skutečných příjmů a výdajů společnosti. Cílem analýzy CF bude zhodnocení příjmů a výdajů společnosti za sledované období. Následující *tabulka 4.11* zachycuje vývoj základních částí výkazu cash flow, podrobný přehled o peněžních tocích je uveden v *příloze č. 4* a zpracovaná horizontální analýza výkazu cash flow v *příloze č. 8*.

*Tabulka 4.11: Přehled o peněžních tocích (cash flow) společnosti*

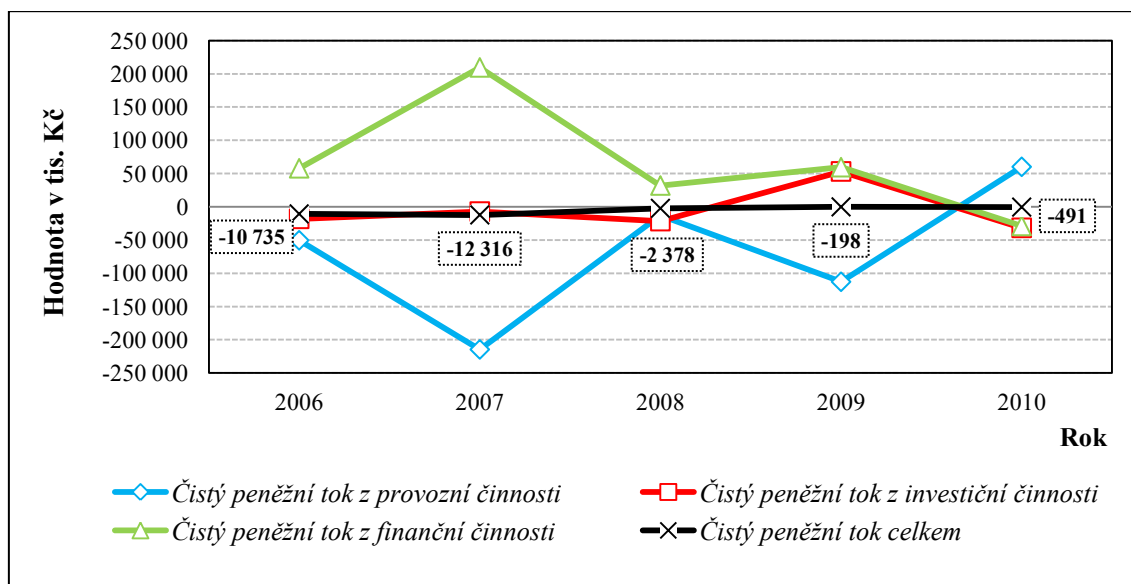
Výkaz cash-flow (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Stav peněžních prostředků na začátku účetního období</b>	<b>27 464</b>	<b>16 729</b>	<b>4 412</b>	<b>2 034</b>	<b>1 836</b>
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-50 441	-214 634	-12 804	-112 838	60 067
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-18 162	-7 292	-21 560	53 103	-31 737
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	57 868	209 610	31 986	59 537	-28 821
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>-10 735</b>	<b>-12 316</b>	<b>-2 378</b>	<b>-198</b>	<b>-491</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>16 729</b>	<b>4 413</b>	<b>2 034</b>	<b>1 836</b>	<b>1 345</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

Pro lepší orientaci číselného vyjádření peněžních toků je doplněno i následující grafické zpracování, které přehledně zobrazuje dynamiku vývoje jednotlivých činností cash flow v čase.



Graf 4.12: Vývoj peněžních toků společnosti v letech 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

V tabulce 4.11 je zobrazen ve zjednodušené formě přehled o peněžních tocích. **Čistý peněžní tok z provozní činnosti** byl každý rok s výjimkou roku 2010 negativní. Nejvyšší pokles byl zaznamenán v roce 2007 a to o 164 193 tis. Kč. V roce 2008 peněžní toky z provozní činnosti zaznamenaly výrazný nárůst oproti roku 2007 a to o 201 830 tis. Kč. V roce 2009 opět došlo k poklesu, který činil 100 034 tis. Kč. Naopak v následujícím roce 2010 peněžní tok z provozní činnosti zaznamenal významnější nárůst, když vzrostl o 172 905 tis. Kč (+ 153,23 %) a to především díky pozitivnímu vývoji v oblasti pracovního kapitálu.

Z tabulky 4.11 lze vyčíst, že společnost měla téměř ve všech sledovaných letech výjimkou roku 2009 negativní **čistý peněžní tok z investiční činnosti**, což svědčí o investiční aktivitě společnosti. Nejvyšší investice byly vynaloženy v roce 2010 a to celkem 31 737 tis. Kč. Společnost v tomto roce investovala větší částku do nákupu stálých aktiv. Tato investiční akce se týkala zejména umístění dvou velkoplošných obrazovek na stadiónu a světelných reklamních panelů kolem hrací plochy. Zdrojem pro tuto investici byly zejména příjmy z provozní činnosti.

**Čisté peněžní toky z finanční činnosti** byly velmi významné a pohybovaly se po celou dobu s výjimkou roku 2010 ve vysokých kladných hodnotách. Finanční CF se výrazně zvýšil v roce 2007 o 151 742 tis. Kč a to zejména v důsledku přijetí nového dlouhodobého bankovního úvěru. Finanční CF bylo tvořeno výhradně změnami v závazcích společnosti, kromě let 2008 a 2009, které byly tvořeny i změnami vlastního kapitálu. V roce 2010 bylo CF

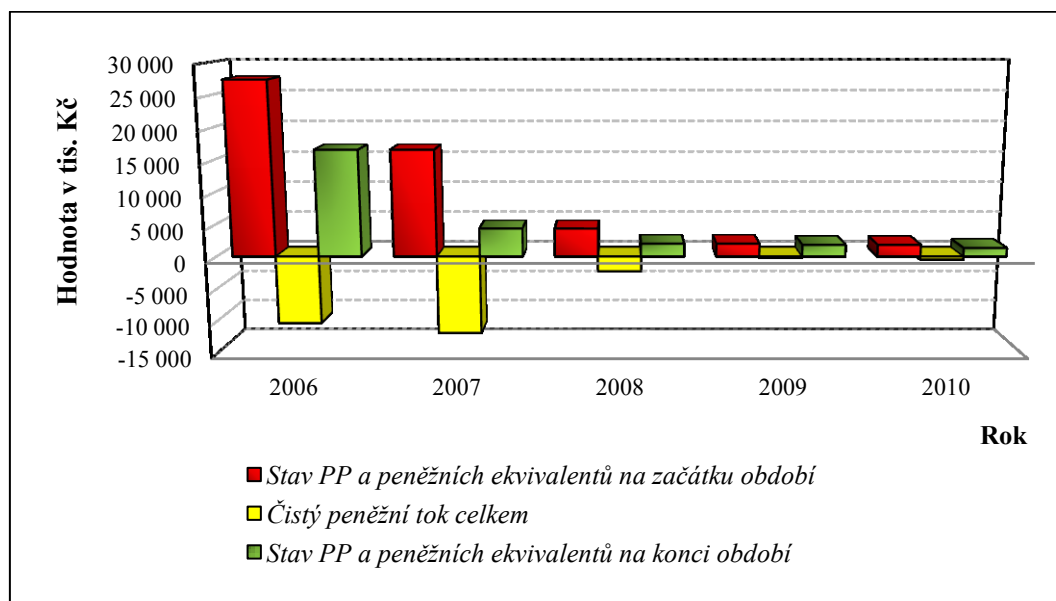


z finanční činnosti záporné. V tomto roce bylo tvořeno změnami v závazcích společnosti, kde dopadem změn bylo splácení dlouhodobého bankovního úvěru společnosti.

Analýza cash flow se zabývá celkovým zvýšením či snížením volných peněžních prostředků. **Celkové peněžní toky** byly v celém sledovaném období záporné. Záporné hodnoty v letech 2006 – 2009 s výjimkou roku 2008 způsobily záporné peněžní toky z provozní činnosti v porovnání s toky investičními. Nejvýraznější úbytek volných peněžních prostředků byl zaznamenán v roce 2007, kdy dosáhl hodnoty -12 316 tis. Kč a stav volných peněžních prostředků se tak snížil na 4 413 tis. Kč. Tento záporný peněžní tok byl způsoben zejména vysoce záporným cash flow z provozní činnosti a to vlivem změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, především krátkodobých závazků.

Změnu stavu celkových peněžních prostředků v letech 2006 – 2010 graficky dokumentuje *graf 4.13*.

*Graf 4.13: Změna stavu peněžních prostředků v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

#### 4.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této části budou propočteny poměrové ukazatele společnosti za období 2006 až 2010. Samostatně rozebrány zde budou ukazatele rentability, aktivity, finanční stability a zadluženosti a likvidity. Všechny potřebné informace pro jednotlivé analýzy ukazatelů byly čerpány z účetních výkazů, které jsou uvedeny v *přílohách č. 1 až č. 3* na konci této diplomové práce.

#### 4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability vyjadřují schopnost podniku zhodnocovat svůj kapitál a tedy vytvářet zisk. Jsou velice důležitým ukazatelem pro vlastníky a v praxi patří mezi nejsledovanější ukazatele. Pro podnik je příznivé, když hodnoty ukazatelů rentability v čase rostou. V *tabulce 4.12* jsou obsaženy výsledné hodnoty ukazatelů rentability podle vzorců z *podkapitoly 2.4.3.1*.

*Tabulka 4.12: Ukazatele rentability v letech 2006 - 2010*

Ukazatel	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010
ROA (rentabilita celkových aktiv)	(2.8)	-6,92%	-7,48%	-22,05%	-23,02%	-30,59%
ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů)	(2.9)	-25,80%	-15,59%	-58,10%	-86,12%	x
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	(2.10)	-51,16%	-117,73%	x	x	x
ROS (rentabilita tržeb)	(2.11)	-7,77%	-11,82%	-37,53%	-40,93%	-92,38%
ROC (rentabilita nákladů)	(2.12)	-6,71%	-9,08%	-24,91%	-24,79%	-45,70%

x...výraz nedává smysl

*Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti*

Z *tabulky 4.12* je možné vypořizovat, že všechny ukazatele rentability jsou determinovány přetrvávající ztrátou, jelikož jak už bylo dříve několikrát zmíněno, klub v celém sledovaném období nedosáhl kladného hospodářského výsledku. Po celou analyzovanou dobu klub vykazoval prohlubující ztrátu, která se samozřejmě promítla i na samotných výsledcích ukazatelů rentability v podobě záporných hodnot. Pokud by se dívalo na záporné hodnoty ukazatelů rentability z hlediska ekonomické teorie, znovu by to značilo jasný signál k zamyšlení se nad závažnou situací, kterou by vyřešil odchod z odvětví, avšak v případě fotbalového klubu se tomu tak neděje.

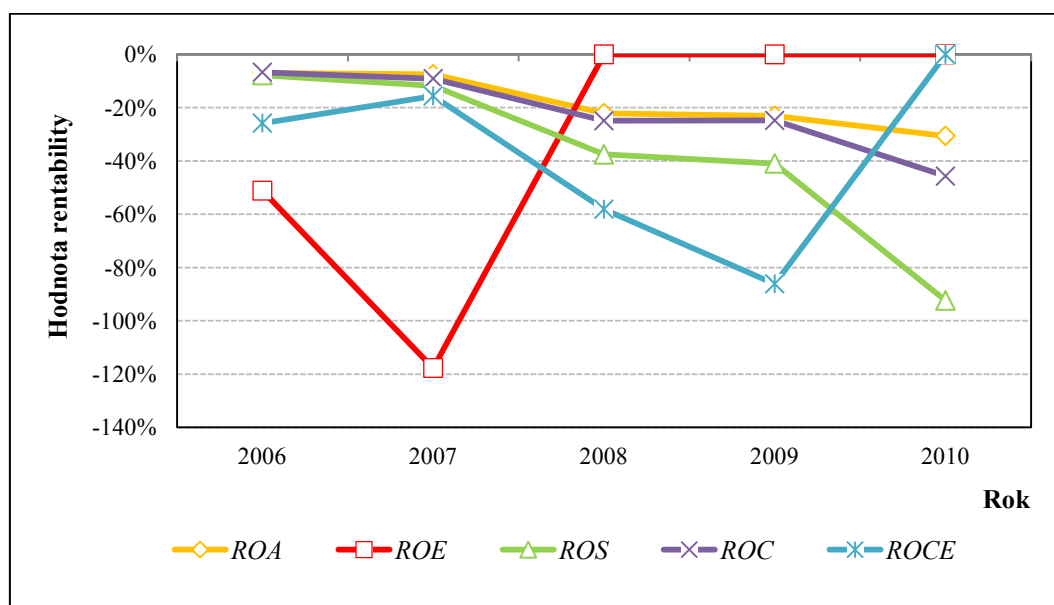
Dále lze z *tabulky 4.12* vidět, že výpočet ROE v letech 2008 – 2010 nedává smysl, jelikož klub vykazoval stále horší výsledek hospodaření, který zapříčinil, že v tomto období klub evidoval vlastní kapitál v záporných číslech, což tedy vypovídá o tom, že společnost nedosahovala výnosnosti zdrojů vložených do podnikání vlastníky. Z výsledků ukazatele ROS je patrné, že nejhorší výsledek byl dosažen v roce 2010 (-92,38 %), který vypovídá o tom, že dosažená ztráta se skoro vyrovnala celkovým tržbám. Příčinnou tohoto výsledku byla zvýšená ztráta o 61,73 % oproti roku 2009 a zároveň došlo k značnému poklesu celkových tržeb o téměř 28 %, což tedy působilo velice negativně na výsledek ukazatele ROS.

Z provedené analýzy je evidentní, že největším problémem společnosti je její nerentabilita neboli neziskovost. Lze konstatovat, že jakékoliv záporné výsledky této skupiny

ukazatelů samozřejmě není možné hodnotit jako uspokojivé. Nutno však podotknout, že ačkoliv je zkoumaný klub založen jako akciová společnost, sleduje především jako svůj hlavní cíl více fotbalové úspěchy, než maximalizaci zisku. Tato skutečnost je příznačná sportovnímu odvětví, kde vlastníci klubů jsou ochotni finančně podporovat a pomáhat klubu k tomu, aby dosáhl co nejlepších sportovních úspěchů, pomocí kterých může být vlastník v očích široké veřejnosti zviditelněn a být známější, což pro něj přináší užitek.

Závěrem lze říci, přestože jsou ukazatele rentability považovány za jedny z nejvýznamnějších ukazatelů, v této diplomové práci nebyly jednotlivě hodnoceny a věnována jim pozornost, jelikož společnost dosahovala pouze ztráty v celém analyzovaném období, tudíž není vyjádření ze samotné podstaty ukazatelů příliš vypovídající. Grafické zpracování vývoje všech pěti ukazatelů rentability v letech 2006 – 2010 znázorňuje následující *graf 4.14*.

*Graf 4.14: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

#### 4.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivnost, s jakou firma využívá svá aktiva a zachycují vázanost jednotlivých složek kapitálu v různých formách dlouhodobých a krátkodobých aktiv. Následující *tabulka 4.13* vypočtená pomocí vzorců z *podkapitoly 2.4.3.2* zachycuje konkrétní hodnoty ukazatelů aktivity.

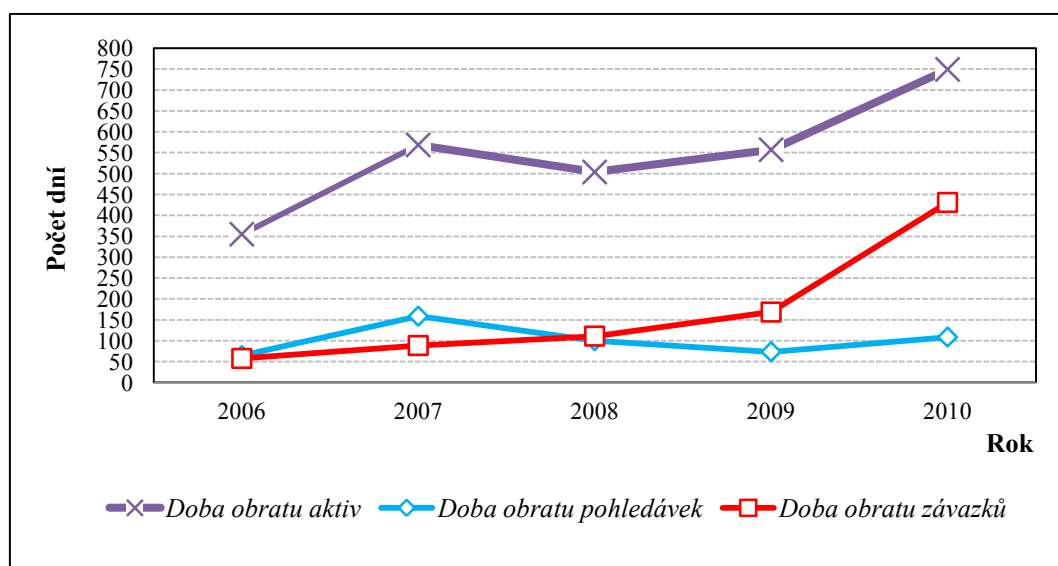
Tabulka 4.13: Ukazatele aktivity v letech 2006 - 2010

Ukazatel	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu aktiv (dny)	(2.13)	355	569	504	557	749
Doba obratu pohledávek (dny)	(2.14)	64	159	100	73	109
Doba obratu závazků (dny)	(2.15)	57	88	111	168	431
Obrátka celkových aktiv	(2.16)	1,01	0,63	0,71	0,65	0,48
Obrátka pohledávek	(2.17)	5,60	2,27	3,60	4,90	3,31
Obrátka závazků	(2.18)	6,27	4,07	3,24	2,14	0,84

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Na následujícím grafu 4.15 je možné vypořizovat níže popsany vývoj doby obratu aktiv, pohledávek a závazků.

Graf 4.15: Vývoj doby obratu aktiv, pohledávek a závazků v letech 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

**Doba obratu aktiv** vyjadřuje, průměrně kolik dní trvá, než se aktiva přemění na peníze a platí, že čím je tato doba kratší, tím je pro společnost lepší. Hodnota tohoto by měla mít klesající trend. Z tabulky 4.13 je evidentní, že tomu tak není a za sledované období se u společnosti doba obratu aktiv razantně zvyšovala, což není dobré. Doba obratu byla kratší než jeden rok pouze v roce 2006, což je považováno za pozitivní, avšak v následujících letech se výrazně zvyšovala, kdy nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010 a obrat celkových aktiv byl uskutečněn až za 749 dní.

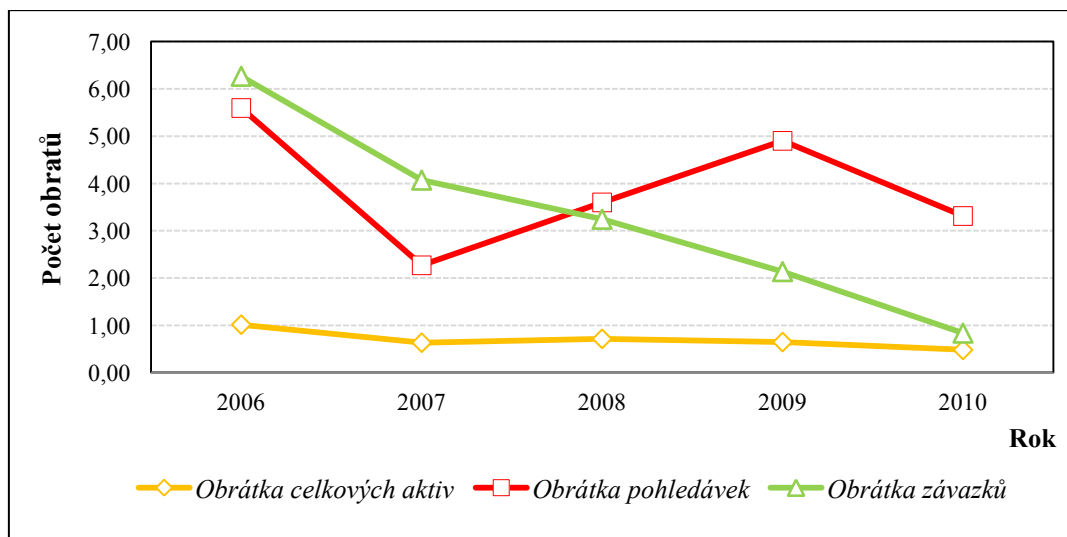
**Ukazatel doby obratu pohledávek** podává informaci o platební morálce odběratelů klubu. Z grafu 4.15 je možné vypořizovat, že vývoj doby obratu pohledávek měl ve sledovaném období velmi kolísavou tendenci a nelze charakterizovat jednoznačný

vývojový trend. V roce 2007 klub na platby od svých dodavatelů a jiných dlužníků čekal nejdéle, kdy doba obratu pohledávek činila 159 dnů. Vyšší hodnoty tohoto ukazatel jsou však pro sportovní odvětví typické. V roce 2009 se platební morálka odběratelů mírně zlepšila, což zvyšuje finanční jistotu z hlediska návratnosti finančních prostředků.

Tento ukazatel byl sledován s **dobou obratu závazků**, jejíž vývoj měl značně rostoucí tendenci, kdy nejdelší doba splatnosti závazků byla v roce 2010 a to 431 dnů. Lze konstatovat, že tento značný výkyv zvýšené doby obratu závazků byl zapříčiněn zejména výrazným poklesem tržeb v tomto roce. Porovnáním vyplyne, že v letech 2006 a 2007 byla doba obratů závazků kratší než doba obratu pohledávek, tudíž docházelo k druhotné platební neschopnosti, respektive klub byl nucen platit svým dodavatelům v dřívějších termínech, než obdržel platby od svých odběratelů. V následujících letech 2008 – 2010 tomu bylo naopak a doba splatnosti závazků byla delší než doba splatnosti pohledávek, kdy v roce 2010 došlo k razantnímu nárůstu doby splatnosti závazků, jejichž doba několikrát převýšila dobu splatnosti pohledávek. V tomto období tedy klub platil své závazky mnohem později než dlužníci klubu, což je pro něj výhodné. Zároveň to však může znamenat nepříznivý vývoj pro věřitele společnosti, kteří by případně mohli i ztratit zájem dále s klubem spolupracovat, což však u klubu jako je Sparta nehrozí, jelikož je velice atraktivní klient pro věřitele.

Následující grafu 4.16 znázorňuje níže popsany vývoj obrátkových ukazatelů v letech 2006 – 2010.

*Graf 4.16: Vývoj obrátkových ukazatelů v letech 2006 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

Prostřednictvím ukazatele **obrátky celkových aktiv** je hodnocen způsob, jak efektivně je využíván majetek společnosti. Obrátkovost aktiv měří obrat aktiv za rok a hodnota by měla

být co nejvyšší a také růst v čase. Z grafu 4.16 je evidentní, že se tomu tak nestalo, poněvadž hodnoty obrátu celkových aktiv v celém sledovaném období klesaly. Z téhož grafu je dále patrné, že společnost má velmi nízkou rychlost obrátu aktiv. Za celé sledované období s výjimkou roku 2006 je hodnota tohoto ukazatele vždy menší než 1, z čehož plyne, že společnost nevyužívá svůj majetek dostatečně efektivně. Pouze v roce 2006 lze sledovat vyšší hodnotu růstu tržeb v porovnání s růstem celkových aktiv. Vývoj ukazatele obrátky pohledávek vykazoval kolísavou tendenci, kdy pouze v roce 2007 a 2009 vykazuje tendenci růstu. Ukazatel obrátky závazků se vyvíjel velmi negativně, jelikož po celé sledované období razantně klesal.

#### 4.4.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatele finanční stability a zadluženosti značí, v jaké míře používá podnik pro své financování vlastní a cizí zdroje. Následující tabulka 4.14 obsahuje výsledné hodnoty vybraných ukazatelů finanční stability a zadluženosti, které byly vypočteny podle vzorců z podkapitoly 2.4.3.3.

Tabulka 4.14: Ukazatele finanční stability a zadluženosti v letech 2006 - 2010

Ukazatel	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ukazatel celkové zadluženosti</b>	(2.19)	78,74%	90,76%	96,79%	102,54%	126,92%
<b>Ukazatel zadluženosti vlast. kapitálu</b>	(2.20)	511,13%	1427,74%	x	x	x
<b>Úrokové krytí</b>	(2.21)	-2,37	-2,28	-4,44	-4,33	-5,76
<b>Úrokové zatížení</b>	(2.22)	-0,42	-0,44	-0,23	-0,23	-0,17
<b>Majetkový koeficient (Finanční páka)</b>	(2.23)	6,49	15,73	-41,08	-10,99	-3,17
<b>Podíl vlastního kapitálu na aktivech</b>	(2.24)	15,41%	6,36%	-2,43%	-9,10%	-31,53%
<b>Stupeň krytí stálých aktiv</b>	(2.25)	36,88%	76,10%	53,63%	35,53%	-39,88%

x...výraz nedává smysl

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

**Ukazatel celkové zadluženosti** udává míru krytí majetku cizími zdroji a hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat mezi 30 až 60 %. Z tabulky 4.14 lze vyčíst, že zjištěné výsledky celkové zadluženosti vysoce převyšují doporučené hodnoty. Celková zadluženost společnosti se v celém sledovaném období pomalu zvyšovala, kdy nejvyšší hodnota, přesahující 100 %, byla dosažena v roce 2010. Lze říci, že tato skutečnost byla způsobena natolik vysokými vykazovanými ztrátami z minulých let i v běžném účetním období, že jejich výši nepokryla ani hodnota základního kapitálu. Dále je tedy patrné, že cizí zdroje v letech 2009 a 2010 převyšovaly nad vlastními zdroji, které dosahovaly v těchto letech záporných

hodnot. Tyto vysoké hodnoty mohou být rizikem nejen pro současné i budoucí věřitele, ale především pro banku. Lze usoudit, že společnosti by tedy mohly nastat problémy při získávání úvěru, jelikož vykazuje i zápornou rentabilitu tedy neziskovost, avšak jak bylo již dříve zmíněno, tato situace u zkoumaného klubu není pravděpodobná, jelikož se jedná o atraktivního klienta, který nemá problémy při získávání nových úvěrů.

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** slouží zejména pro posouzení banky, zda má či nemá poskytnout úvěr společnosti. Pro porovnání ukazatele je rozhodující jeho vývoj v čase, což znamená, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje. Z provedené analýzy vyplývá, že společnost značně zvyšuje podíl cizích zdrojů, které používá na krytí svých potřeb. Ve sledovaném období podíl cizích zdrojů výrazně převyšuje podíl vlastního kapitálu. Zjištěné hodnoty ukazatele dosahují mnohonásobně přes 100 %, což může vypovídat o tom, že společnost by se mohla zdát pro banky jako velmi rizikový klient, ale jak již bylo řečeno v případě Sparty, se tak neděje a právě naopak je pro banky atraktivním klientem. Od roku 2008 výsledky ukazatele nedávají smysl, jelikož společnost vykazovala záporné hodnoty vlastního kapitálu.

Z výše uvedeného je tedy evidentní, že v rámci sportovního prostředí může fungovat i vysoce zadlužený klub. Důležité zmínit, že nikde neexistuje patrně žádný fotbalový klub, který by si byl schopen sám na sebe vydělat, nýbrž právě naopak i ty nejlepší kluby se potýkají s vysokým zadlužováním a z tohoto hlediska tedy Sparta není žádnou výjimkou.

**Úrokové krytí** vypovídá o zajištěnosti placení úroků a vyjadřuje, kolikrát vyprodukovaný zisk pokryje náklady související s cizím kapitálem. Ukazatel úrokového krytí se v celém sledovaném období zhoršoval, z čehož vyplývá, že hospodářská situace společnosti se zhoršovala kvůli prohlubující se ztrátě. Lze tedy konstatovat, že společnost nedisponovala úrokovým krytím, jelikož nevykazovala zisk v žádném analyzovaném roce.

**Ukazatel úrokového zatížení** je převrácenou hodnotou předchozího ukazatele a vyjadřuje, jakou část z celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. Z analýzy je patrné, že ukazatel v celém sledovaném období vykazuje záporné hodnoty, což znamená, že společnost si nemůže dovolit více využívat cizí zdroje.

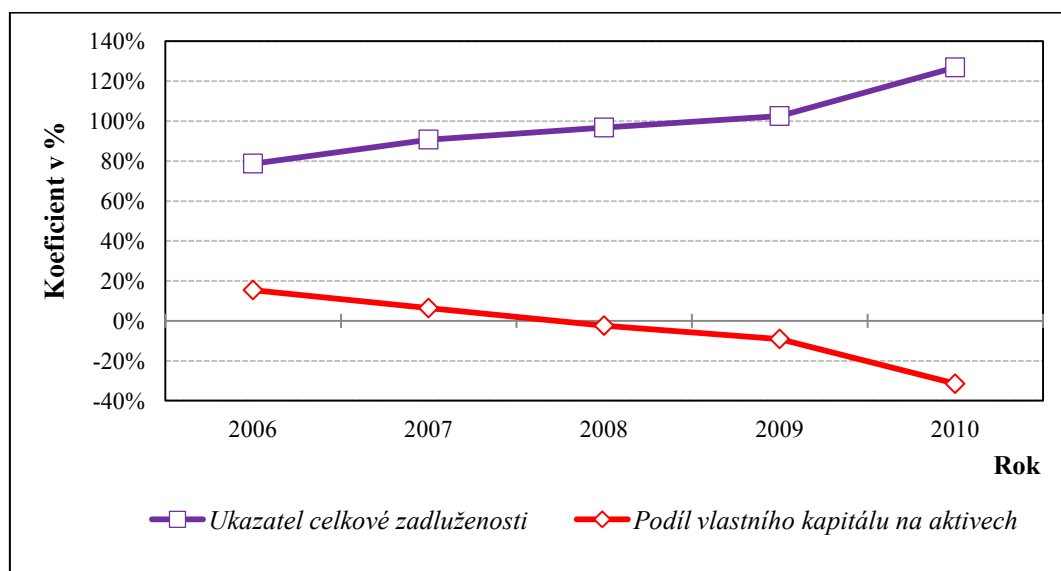
Z tabulky 4.14 je možné vidět, že vývoj **podílu vlastního kapitálu na aktivech** je charakteristický pozvolna klesajícím trendem, kdy od roku 2008 jsou vykazovány záporné hodnoty tohoto ukazatele, což lze považovat za velmi negativní vývoj. Tento trend byl

způsoben razantně klesající výší vlastního kapitálu, která v posledních třech letech dosahovala záporných čísel.

Vývoj **stupně krytí stálých aktiv** byl velmi kolísavý a pouze v roce 2007 byl zaznamenán mírný nárůst. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat alespoň 100 %. Je tedy evidentní, že společnost tuto podmínku ani v jednom roce nesplnila, z čehož lze usoudit, že veškerá stálá aktiva nejsou pokryta pouze dlouhodobým kapitálem, ale i krátkodobými zdroji. V roce 2010 hodnota ukazatele prudce klesla a dostala se do záporných čísel, jejichž příčinou byla vysoce záporná hodnota vlastního kapitálu a zejména rapidní pokles dlouhodobých bankovních úvěrů, které vykazovaly v tomto roce nulovou hodnotu. Z analýzy tohoto ukazatele plyne, že společnost má velmi špatnou finanční stabilitu.

Ukazatel podílu na celkových aktivech společně s celkovou zadlužeností hodnotí způsob financování jako celku. Následující *graf 4.17* znázorňuje porovnání vývoje ukazatele celkové zadluženosti a ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech společnosti v letech 2006 – 2010, kde je evidentní, že porovnávané ukazatele mají opačný vývoj než by jejich trend měl mít.

*Graf 4.17: Vývoj celkové zadluženosti a podílu vlastního kapitálu na aktivech*



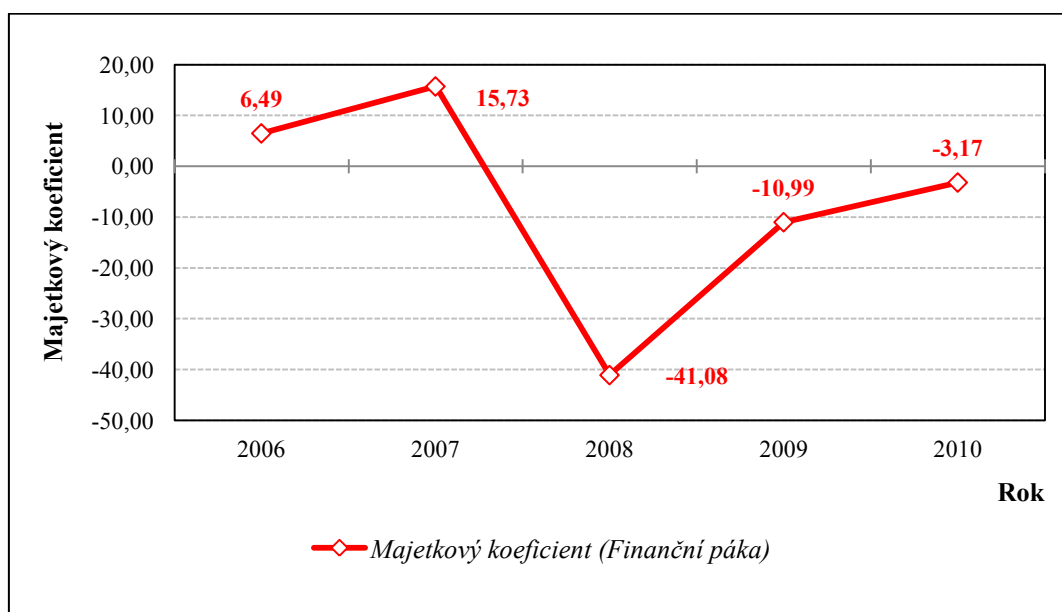
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

Posledním z této skupiny ukazatelů je rozebrána **finanční páka neboli majetkový koeficient**, který udává poměr mezi celkovými aktivy a vlastním kapitálem. Hodnota majetkového koeficientu by měla být dlouhodobě stabilní nebo alespoň nepříliš rychle



klesající. Z níže uvedeného grafu 4.18 lze vidět, že opět nebylo splněno doporučené míry a průběh ukazatele ve sledovaném období byl hodně nestabilní, kdy v roce 2008 zaznamenal i razantní pokles, který byl způsoben značným snížením vlastního kapitálu do záporných hodnot. Společnost rozhodně tedy nedosahuje optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování, respektive optimální zadluženosti, kdy v jejím případě se jedná o vysokou zadluženost, která může být negativní charakteristikou společnosti. Vývoj majetkového koeficientu v čase zachycuje následující graf 4.18.

Graf 4.18: Vývoj majetkového koeficientu v letech 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

#### 4.4.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity informují o schopnosti podniku splácet včas své krátkodobé závazky. S pomocí vzorců z podkapitoly 2.4.3.4 byla vypočtena běžná, pohotová a okamžitá likvidita, přičemž konkrétní hodnoty jsou obsaženy v následující tabulce 4.15, která srovnává stupně likvidity po celé zkoumané období.

Tabulka 4.15: Ukazatele likvidity v letech 2006 - 2010

Ukazatel	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	(2.26)	1,49	2,21	1,24	0,78	0,27	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	(2.27)	1,40	2,15	1,18	0,72	0,26	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	(2.28)	0,1722	0,0425	0,0159	0,0113	0,0045	0,2 - 0,5

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 4.15 lze vyčíst, že **běžná likvidita** se nacházela v doporučených hodnotách pouze v roce 2007 a v roce 2006 se hodnota téměř přiblížila doporučené hranici. V těchto dvou letech byla společnost schopna uhradit pohledávky věřitelů. Nejvyšší hodnoty 2,21 dosáhla běžná likvidita v roce 2007, což znamenalo, že oběžná aktiva společnosti pokrývaly 2krát jejich krátkodobé závazky. Následně pak běžná likvidita poklesla a v letech 2009 a 2010 její hodnoty spadly několikanásobně pod doporučený interval, což znamená, že výše oběžných aktiv nestačila na pokrytí krátkodobých závazků.

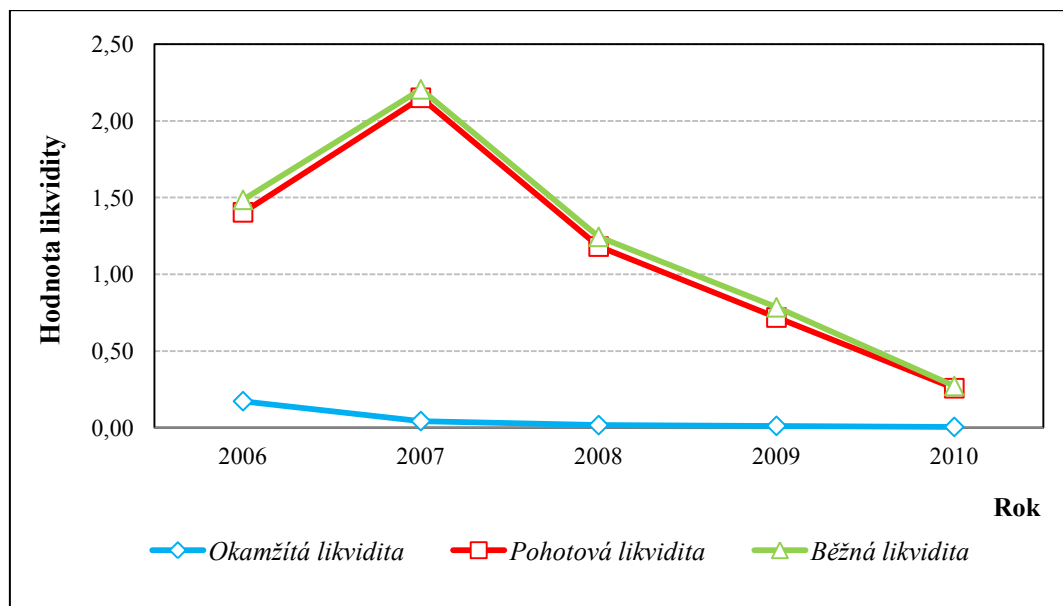
Z grafu 4.19 je patrné, že **pohotová likvidita** kopírovala vývoj běžné likvidity, přičemž doporučených hodnot dosáhla v letech 2006 – 2008, poté hodnoty klesaly a v posledním roce byla hodnota značně nízká a hluboko pod doporučenou mírou. Pro společnost to znamená, že očištěná aktiva ji nestačí v posledních dvou letech na rychlé pokrytí krátkodobých závazků. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2007 (2,15), kdy hodnota i mírně přesáhla doporučený interval. Vývoj zásob v čase byl charakteristický značně kolísavým trendem, avšak jejich výše je relativně zanedbatelná, tudíž z tohoto důvodu rozdíly mezi hodnotami běžné a pohotové likvidity jsou velice minimální.

Vývoj ukazatele **okamžité likvidity** se pohybuje velice nízko oproti průběhu dvou předchozích ukazatelů. Hodnoty ukazatele se od roku 2007 pohybovaly velmi hluboko pod hranicí doporučených hodnot. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2006, ale i přesto společnost byla schopna zaplatit pouze 17,22 % svých krátkodobých závazků, poněvadž společnost v poměru ke svým celkovým aktivům drží relativně dosti malý objem krátkodobého finančního majetku. Nutno však podotknout, že z hlediska specifického postavení fotbalového klubu není využití finančních prostředků a jejich nutnost držení v nejlikvidnější formě natolik významné jako tomu bývá u běžných obchodních společností.

Závěrem lze říci, že v posledním roce 2010 ukazatele všech likvidit dosahovaly nejnižších hodnot, které se pohybovaly velice hluboko pod hranicí doporučených hodnot, kdy příčinnou byla narůstající výše cizích zdrojů v čase a zároveň byl patrný značný úbytek oběžných aktiv a jeho položek. I když hodnoty ukazatelů likvidity se nepohybují v doporučeném rozmezí, neznamená to však, že by klub měl větší problémy s likviditou. Platební schopnost klubu i přes nepříznivé výsledky analýzy je v pořádku.

Názorné porovnání všech likvidit po celé zkoumané období je uvedeno v následujícím grafu 4.19.

Graf 4.19: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

## 4.5 Analýza odchylek

Ačkoliv ukazatel rentability vlastního kapitálu je zřejmě považován za nejdůležitější poměrový ukazatel finanční analýzy, bohužel však nebylo možné v případě zkoumané společnosti rozklad tohoto ukazatele provádět, jelikož v letech 2008 – 2010 nelze určit rentabilitu vlastního kapitálu, poněvadž hodnoty čistého zisku i vlastního kapitálu byly záporné. Byl vybrán tedy jiný ukazatel, a to ukazatel rentability tržeb, který byl podroben pyramidovému rozkladu. Potřebné je uvést rozklad ukazatele ROS, který je možné rozložit následovně:

$$ROS = \frac{EAT}{EBT} \cdot \frac{EBT}{EBIT} \cdot \frac{EBIT}{T} \quad (4.1)$$

Vrcholový ukazatel ROS bude rozložen tedy pomocí tři dílčích ukazatelů, a to daňová redukce zisku, úroková redukce zisku a provozní rentabilita tržeb. Použity byly tři různé metody pro analýzu odchylek, kterými jsou metoda postupných změn, logaritmická metoda a metoda funkcionální. Pro výpočet všech tří metod byla použita stejná vstupní data, která jsou zobrazena v tabulce 4.16, avšak postup výpočtu při jednotlivých metodách se samozřejmě liší. V tabulce 4.17 je znázorněn vývoj ukazatele ROS ve sledovaném období, včetně jeho meziročních změn.

Tabulka 4.16: Hodnoty vysvětlujících ukazatelů v letech 2006 - 2010

	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Daňová redukce zisku</b>	EAT/EBT	0,802	0,696	0,993	0,934	1,237
<b>Úroková redukce zisku</b>	EBT/EBIT	1,421	1,438	1,225	1,231	1,174
<b>Provozní rentabilita</b>	EBIT/T	-0,068	-0,118	-0,308	-0,356	-0,637

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Tabulka 4.17: Vývoj ukazatele ROS a jeho meziroční změny v letech 2006 - 2010

Ukazatel	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ROS (rentabilita tržeb)</b>	(2.10)	-7,77%	-11,82%	-37,53%	-40,93%	-92,38%
<b>Meziroční změna ROS</b>	-	-	-4,05%	-25,71%	-3,40%	-51,45%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 4.17 je možné vyčíst, že vývoj rentability tržeb během pěti let měl výrazně klesající tendenci a v celém období vykazoval záporné hodnoty. Dále lze vypočítat, že mezi roky 2006 a 2007 došlo k absolutní změně ROS o -3,4 %, která byla nejnižší zápornou absolutní změnou za celé sledované období. Následně provedené analýzy umožní lépe vysvětlit, které vlivy a jakou velikostí podstatně či méně podstatně ovlivnily celkovou změnu vrcholového ukazatele ROS.

#### 4.5.1 Rozklad ROS pomocí metody postupných změn

Tato část obsahuje provedenou analýzu odchylek v letech 2006 – 2010 pomocí metody postupných změn. Výhodou této metody je, že je jí možné použít pro záporné hodnoty dílčích ukazatelů. Zároveň však má i svou nevýhodu v tom, že velikost vlivu dílčích ukazatelů může být ovlivněna pořadím těchto ukazatelů. Pro výpočty metody postupných změn byl použit vzorec (2.32).

#### Analýza odchylek ROS v letech 2006 – 2007

V tabulce 4.18 jsou zobrazeny výsledky a pořadí významnosti pro první období 2006 – 2007.

Tabulka 4.18: Rozklad ROS v letech 2006 – 2007 metodou postupných změn

Ukazatel		$a_i$ 2006	$a_i$ 2007	$\Delta a$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
<b>Daňová redukce</b>	$a_1 = EAT/EBT$	0,802	0,696	-0,105	1,02%	2.
<b>Úroková redukce</b>	$a_2 = EBT/EBIT$	1,421	1,438	0,016	-0,08%	3.
<b>Provozní rentabilita</b>	$a_3 = EBIT/T$	-0,068	-0,118	-0,050	-5,00%	1.
<b>Celkem</b>					<b>-4,05%</b>	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Na celkové změně ukazatele ROS, jehož hodnota klesla z -7,77% na -11,82%, měl největší vliv ukazatel provozní rentability tržeb, který se na snížení podílel – 5%. Druhým nejvlivnějším ukazatelem byla daňová redukce, která zároveň jako jediná měla pozitivní vliv, který činil 1,02%. Nejmenší vliv na vrcholový ukazatel měla úroková redukce zisku a to pouhých -0,08%.

### Analýza odchylek ROS v letech 2007 – 2008

V tabulce 4.19 je zobrazen vliv dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2007 – 2008.

Tabulka 4.19: Rozklad ROS v letech 2007 – 2008 metodou postupných změn

Ukazatel		$a_i$ 2007	$a_i$ 2008	$\Delta a$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,696	0,993	0,297	-5,03%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,438	1,225	-0,212	2,49%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,118	-0,308	-0,190	-23,16%	1.
Celkem					-25,71%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Jak naznačuje tabulka 4.19, v letech 2007 – 2008 došlo k absolutnímu poklesu rentability tržeb o -25,71%. Z výsledků vyplývá, že tato změna byla zapříčiněna zejména negativním působením ukazatele provozní rentability s hodnotou -23,16%. Dále bylo zjištěno, že na rentabilitu tržeb měla negativní vliv i daňová redukce. Úroková redukce zisku měla pozitivní vliv na absolutní změnu ROS ve výši 2,49%.

### Analýza odchylek ROS v letech 2008 – 2009

V tabulce 4.20 je uveden vliv dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2008 – 2009.

Tabulka 4.20: Rozklad ROS v letech 2008 – 2009 metodou postupných změn

Ukazatel		$a_i$ 2008	$a_i$ 2009	$\Delta a$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,993	0,934	-0,059	2,23%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,225	1,231	0,005	-0,15%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,308	-0,356	-0,048	-5,48%	1.
Celkem					-3,40%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

V období 2008 – 2009 došlo k poklesu ROS, kdy změna činila -3,4%, což byla zároveň i nejnižší záporná absolutní změna za celé sledované období. Z tabulky 4.20 lze vyčíst,

že největší vliv měla provozní rentabilita tržeb, druhá v pořadí byla daňová redukce jediná s pozitivním vlivem působení na ukazatel ROS a nejmenší vliv měla úroková redukce.

### Analýza odchylek ROS v letech 2009 – 2010

V tabulce 4.21 je uveden vliv dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2009 – 2010.

Tabulka 4.21: Rozklad ROS v letech 2009 – 2010 metodou postupných změn

Ukazatel		$a_i$ 2009	$a_i$ 2010	$\Delta a$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,934	1,237	0,303	-13,27%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,231	1,174	-0,057	2,52%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,356	-0,637	-0,280	-40,70%	1.
Celkem					<b>-51,45%</b>	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

V období 2009 – 2010 došlo k výraznému poklesu ROS, kdy změna činila -51,45%, což byla zároveň i nejvyšší záporná absolutní změna za celé sledované období. Na tento pokles vrcholového ukazatele měla zcela zásadní vliv negativní působení ukazatele provozní rentability tržeb (-40,70%), dále taktéž negativní vliv daňové redukce (-13,27%) a pozitivní vliv úrokové redukce (2,52%), který byl oproti zásadnímu působení provozní rentability zanedbatelný.

Jak je vidět u metody postupných změn bylo pořadí vlivů dílčích ukazatelů ve všech letech stejné, tedy na změnu ukazatele ROS mělo největší vliv působení ukazatele provozní rentability, jako druhé v pořadí bylo působení ukazatele daňové redukce a naopak nejmenší vliv měla na vrcholový ukazatel úrokové redukce.

### 4.5.2 Rozklad ROS pomocí metody logaritmické

Výhodou logaritmické metody je, že při jejím výpočtu nezáleží na pořadí vysvětlujících ukazatelů. Nicméně i tato metoda má jednu nevýhodu, a to že vychází z logaritmů indexů. Pokud má být této metody využito, musí být splněna jedna podmínka, která spočívá v tom, že index změny vrcholového i vysvětlujícího ukazatele nesmějí nabývat záporných hodnot. Tato podmínka byla splněna a analýza odchylek byla tedy provedena v celém sledovaném období. Pro výpočet logaritmické metody byl použit vzorec (2.33).

### Analýza odchylek ROS v letech 2006 – 2007

V tabulce 4.22 jsou uvedeny hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2006 – 2007.

Tabulka 4.22: Rozklad ROS v letech 2006 – 2007 logaritmickou metodou

Ukazatel		$a_i$ 2006	$a_i$ 2007	$I_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,802	0,696	0,868	1,36%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,421	1,438	1,011	-0,11%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,068	-0,118	1,732	-5,30%	1.
Celkem					<b>-4,05%</b>	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Při aplikaci logaritmické metody bylo zjištěno, že největší vliv na změnu ukazatele ROS (-4,05%), měla provozní rentabilita tržeb, která dosahovala vlivu -5,3%. Druhého největšího vlivu dosáhla daňová redukce zisku (1,36%) a nejmenší vliv byl zaznamenán u ukazatele úrokové redukce (-0,11%).

### Analýza odchylek ROS v letech 2007 – 2008

V tabulce 4.23 jsou zachyceny hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2007 – 2008.

Tabulka 4.23: Rozklad ROS v letech 2007 – 2008 logaritmickou metodou

Ukazatel		$a_i$ 2007	$a_i$ 2008	$I_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,696	0,993	1,426	-7,89%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,438	1,225	0,852	3,55%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,118	-0,308	2,613	-21,37%	1.
Celkem					<b>-25,71%</b>	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 4.23 lze vypožorovat, že za období 2007 – 2008 se výsledky z hlediska pořadí dílčích vlivů nemění. Avšak velikost vlivů dílčích ukazatelů změnila a způsobila výrazný pokles vrcholového ukazatele ROS (-25,71%). Tato změna byla zapříčiněna především negativním působením ukazatele provozní rentability (-21,37%). Negativně působil i ukazatel daňové redukce (-7,89%). Naopak pozitivní vliv (3,55%) měl na celkovou změnu ukazatele ROS ukazatel úrokové redukce, což však výrazným způsobem neovlivnilo jeho vývoj, jelikož i přes toto pozitivní působení došlo k poklesu vrcholového ukazatele.

## Analýza odchylek ROS v letech 2008 – 2009

V tabulce 4.24 jsou zachyceny hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2008 – 2009.

Tabulka 4.24: Rozklad ROS v letech 2008 – 2009 logaritmickou metodou

Ukazatel		$a_i$ 2008	$a_i$ 2009	$I_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,993	0,934	0,941	2,40%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,225	1,231	1,004	-0,17%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,308	-0,356	1,154	-5,63%	1.
Celkem					-3,40%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Jak lze z tabulky 4.24 vyčíst, největší vliv na změnu vrcholového ukazatele měla opětovně provozní rentabilita tržeb, jejíž vliv dosahoval -5,63%. Ukazatel daňové redukce působil pozitivně s velikostí vlivu 2,4%. Nejmenší vliv zaznamenal ukazatel úrokové redukce (-0,17%), který ovlivňoval vrcholový ukazatel sice negativně, ale v nižší míře než ukazatel provozní rentability.

## Analýza odchylek ROS v letech 2009 – 2010

V tabulce 4.25 jsou obsaženy hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2009 – 2010.

Tabulka 4.25: Rozklad ROS v letech 2009 – 2010 logaritmickou metodou

Ukazatel		$a_i$ 2009	$a_i$ 2010	$I_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,934	1,237	1,324	-17,75%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,231	1,174	0,953	3,01%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,356	-0,637	1,788	-36,71%	1.
Celkem					-51,45%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

V období 2009 – 2010 došlo k výraznému poklesu ROS, kdy změna činila -51,45%. Snížení vrcholového ukazatele bylo způsobeno zejména negativním vlivem ukazatele provozní rentability (-36,71%), druhý v pořadí byl ukazatel daňové redukce (-17,75%) a jediný kladný vliv byl zjištěn u úrokové redukce, který dosahoval 3,01%.



#### 4.5.3 Rozklad ROS pomocí metody funkcionální

V této kapitole bude proveden rozklad ROS v letech 2006 – 2010 při použití metody funkcionální. Zároveň jako metoda postupných změn má výhodu v tom, že je ji možné použít pro záporné hodnoty dílčích ukazatelů. Pro výpočet této metody byl použit vzorec (2.34).

##### Analýza odchylek ROS v letech 2006 – 2007

V tabulce 4.26 jsou zobrazeny hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2006 – 2007.

Tabulka 4.26: Rozklad ROS v letech 2006 – 2007 funkcionální metodou

Ukazatel		$a_i$ 2006	$a_i$ 2007	$R_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,802	0,696	-0,13159	1,41%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,421	1,438	0,01143	-0,11%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,068	-0,118	0,73229	-5,34%	1.
Celkem					-4,05%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

V období 2006 - 2007 měla jediný kladný vliv na vrcholový ukazatel daňová redukce (1,41%). Ostatní dva ukazatele měly negativní vliv na změnu ukazatele ROS, kdy nejvíce ji snižovala provozní rentabilita tržeb o 5,34% a úroková redukce v malé míře o 0,11%.

##### Analýza odchylek ROS v letech 2007 – 2008

V tabulce 4.27 jsou obsaženy hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2007 – 2008.

Tabulka 4.27: Rozklad ROS v letech 2007 – 2008 funkcionální metodou

Ukazatel		$a_i$ 2007	$a_i$ 2008	$R_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,696	0,993	0,426	-8,32%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,438	1,225	-0,148	3,92%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,118	-0,308	1,613	-21,31%	1.
Celkem					-25,71%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z rozkladu ukazatele ROS v letech 2007 – 2008 vyplývá, že na jeho absolutní změně (25,71%) zcela převážil opětovně negativní vliv provozní rentability, který činil -21,31%, Z tabulky 4.27 je dále patrné, že negativní vliv, avšak v menší míře, měla i daňová redukce (8,32%). Vliv úrokové redukce byl jediný pozitivní (3,92%), ale zároveň však i nejmenší vliv.

## Analýza odchylek ROS v letech 2008 – 2009

V tabulce 4.28 jsou zachyceny hodnoty vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2008 – 2009.

Tabulka 4.28: Rozklad ROS v letech 2008 – 2009 funkcionální metodou

Ukazatel		$a_i$ 2008	$a_i$ 2009	$R_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,993	0,934	-0,059	2,40%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,225	1,231	0,004	-0,17%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,308	-0,356	0,154	-5,64%	1.
Celkem					-3,40%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

V období 2008 – 2009 rovněž nejvíce vrcholový ukazatel ROS ovlivnila provozní rentabilita tržeb (-5,64%). Dále lze vyzorovat, že druhým v pořadí se stal ukazatel daňové redukce (2,40%) a negativně, avšak nejmenší měrou působila úroková míra (-0,17%).

## Analýza odchylek ROS v letech 2009 – 2010

V tabulce 4.29 je uveden vliv dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS v letech 2009 – 2010.

Tabulka 4.29: Rozklad ROS v letech 2009 – 2010 funkcionální metodou

Ukazatel		$a_i$ 2009	$a_i$ 2010	$R_{ai}$	$\Delta ROS_{ai}$	pořadí vlivu
Daňová redukce	$a_1 = EAT/EBT$	0,934	1,237	0,324	-18,02%	2.
Úroková redukce	$a_2 = EBT/EBIT$	1,231	1,174	-0,047	3,13%	3.
Provozní rentabilita	$a_3 = EBIT/T$	-0,356	-0,637	0,788	-36,55%	1.
Celkem					-51,45%	

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 4.29 lze vyčíst, že opětovně největší vliv na vrcholový ukazatel představovala provozní rentabilita tržeb, jenž snižovala hodnotu absolutní změny ukazatele ROS o 36,55%. Daňová redukce měla také negativní vliv a způsobovala pokles o 18,02%. Kladný vliv vykazovala pouze úroková redukce (3,13%), která však nezpůsobovala téměř žádnou změnu v porovnání s ostatními vlivy ukazatelů.

Z provedené analýzy pomocí funkcionální metody lze konstatovat, že z hlediska pořadí vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS se funkcionální metoda shoduje s metodou logaritmickou i metodou postupných změn.

Pro přehledné srovnání metod byla vypracovaná *tabulka 4.30*, která obsahuje hodnoty dílčích vlivů všech metod po celé sledované období a *tabulka 4.31*, která obsahuje pořadí vlivů dle jednotlivých metod.

*Tabulka 4.30: Porovnání hodnot vlivů dílčích ukazatelů při rozkladu ROS při použití různých metod*

Ukazatel	vliv na ROS 2006-2007			vliv na ROS 2007-2008			vliv na ROS 2008-2009			vliv na ROS 2009-2010		
	MPZ	LM	FM	MPZ	LM	FM	MPZ	LM	FM	MPZ	LM	FM
$a_1 = \text{EAT/EBT}$	1,02%	1,36%	1,41%	-5,03%	-7,89%	-8,32%	2,23%	2,40%	2,40%	-13,27%	-17,75%	-18,02%
$a_2 = \text{EBT/EBIT}$	-0,08%	-0,11%	-0,11%	2,49%	3,55%	3,92%	-0,15%	-0,17%	-0,17%	2,52%	3,01%	3,13%
$a_3 = \text{EBIT/T}$	-5,00%	-5,30%	-5,34%	-23,16%	-21,37%	-21,31%	-5,48%	-5,63%	-5,64%	-40,70%	-36,71%	-36,55%
<b>Celkem</b>	<b>-4,05%</b>	<b>-4,05%</b>	<b>-4,05%</b>	<b>-25,71%</b>	<b>-25,71%</b>	<b>-25,71%</b>	<b>-3,40%</b>	<b>-3,40%</b>	<b>-3,40%</b>	<b>-51,45%</b>	<b>-51,45%</b>	<b>-51,45%</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů*

*Tabulka 4.31: Vývoj pořadí vlivů dílčích ukazatelů na ROS podle použití různých metod*

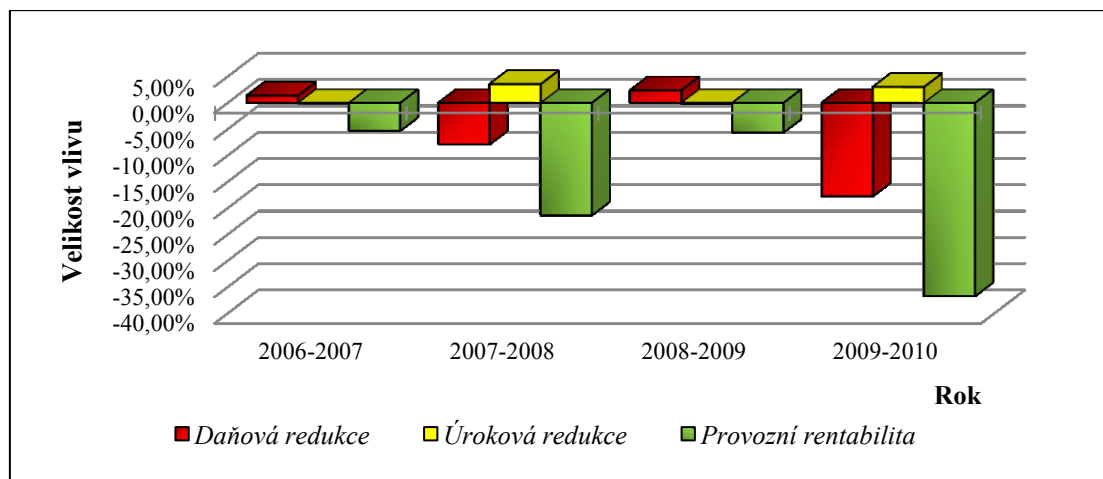
Ukazatel	vliv na ROS 2006-2007			vliv na ROS 2007-2008			vliv na ROS 2008-2009			vliv na ROS 2009-2010		
	MPZ	LM	FM	MPZ	LM	FM	MPZ	LM	FM	MPZ	LM	FM
$a_1 = \text{EAT/EBT}$	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.
$a_2 = \text{EBT/EBIT}$	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.
$a_3 = \text{EBIT/T}$	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů*

Ze shrnující *tabulky 4.31* je možné vypožorovat, že pořadí vlivů dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROS je u všech tří metod stejné.

*Graf 4.20* graficky dokumentuje porovnání působení vlivů dílčích ukazatelů na ukazatel ROS ve sledovaném období. Pro grafické zobrazení byly vybrány výsledky vlivů při použití logaritmické metody.

*Graf 4.20: Hodnoty vlivů dílčích ukazatelů při rozkladu ROS metodou logaritmickou*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů*

## 4.6 Analýza rizik

Riziko lze považovat za neoddělitelnou součást podnikání, proto se tato kapitola bude zabývat analýzou rizik. V rámci uvedené analýzy rizik bude posuzováno provozní, finanční a celkové riziko. Následující *tabulka 4.32* zobrazuje potřebné vstupní údaje společnosti pro provedení výpočtu ukazatelů míry jednotlivých rizik.

*Tabulka 4.32: Vstupní údaje společnosti pro analýzu rizik*

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Zisk po zdanění (EAT)</b>	-47 301	-49 996	-156 087	-141 758	-229 266
<b>Tržby celkem</b>	608 939	423 015	415 927	346 335	248 183
<b>Zisk před zdanění a úroky (EBIT)</b>	-41 508	-49 950	-128 309	-123 339	-157 992

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti*

Analýza rizik může být prvním krokem procesu snižování rizik. V níže uvedené *tabulce 4.33* jsou uvedeny vypočtené hodnoty ukazatelů v letech 2006 – 2010. Hodnoty byly vypočteny pomocí vzorců (2.35), (2.36) a (2.37). Z provedené analýzy rizik lze možno konstatovat následující ohodnocení výsledků z hlediska jednotlivých rizik.

*Tabulka 4.33: Výpočet ukazatelů míry jednotlivých rizik*

(v %)	Vzorec	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009
<b>Provozní riziko</b>					
%Δ EBIT		-20,34	-156,87	3,87	-28,10
%Δ Tržby		-30,53	-1,68	-16,73	-28,34
<b>Stupeň provozní páky</b>	(2.35)	<b>0,67</b>	<b>93,62</b>	<b>-0,23</b>	<b>0,99</b>
<b>Finanční riziko</b>					
%Δ EAT		-5,70	-212,20	9,18	-61,73
%Δ EBIT		-20,34	-156,87	3,87	-28,10
<b>Stupeň finanční páky</b>	(2.36)	<b>0,28</b>	<b>1,35</b>	<b>2,37</b>	<b>2,20</b>
<b>Celkové riziko</b>					
%Δ EAT		-5,70	-212,20	9,18	-61,73
%Δ Tržby		-30,53	-1,68	-16,73	-28,34
<b>Stupeň celkové páky</b>	(2.37)	<b>0,19</b>	<b>126,64</b>	<b>-0,55</b>	<b>2,18</b>

*Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti*

**Koeficient provozního rizika** říká, o kolik % se změní provozní zisky při změně tržeb o 1 %. Nutno podotknout, že z *tabulky 4.32* lze zjistit, že v analyzovaném případě nebude řeč nikoliv o zisku, ale o provozní ztrátě, kterou společnost v celém sledovaném období vykazovala. Ve sledovaném období se i nadále s poklesem tržeb velmi výrazně snižovala i provozní ztráta. Z provedené analýzy provozního rizika je možné vypožorovat, že v roce

2007 a 2010 provozní ztráta není příliš citlivá na změnu tržeb, kdy pokles tržeb o 1 % nevedl ke zvýšení provozní ztráty více jak o 1 %. Z analýzy vyplývá, že provozní ztráta byla nejvíce citlivá na změnu tržeb v roce 2008, kdy došlo k nebezpečně velkému nárůstu provozní ztráty při malém snížení objemu tržeb, a tedy pokles tržeb o 1 % způsobil nárůst provozní ztráty o 93,62 %. V tomto roce tedy bylo provozní riziko společnosti velmi vysoké. Pouze rok 2009 zaznamenal, že pokles tržeb ovlivnil snížení provozní ztráty, kdy 1% změna tržeb způsobila snížení provozní ztráty o 0,23 %.

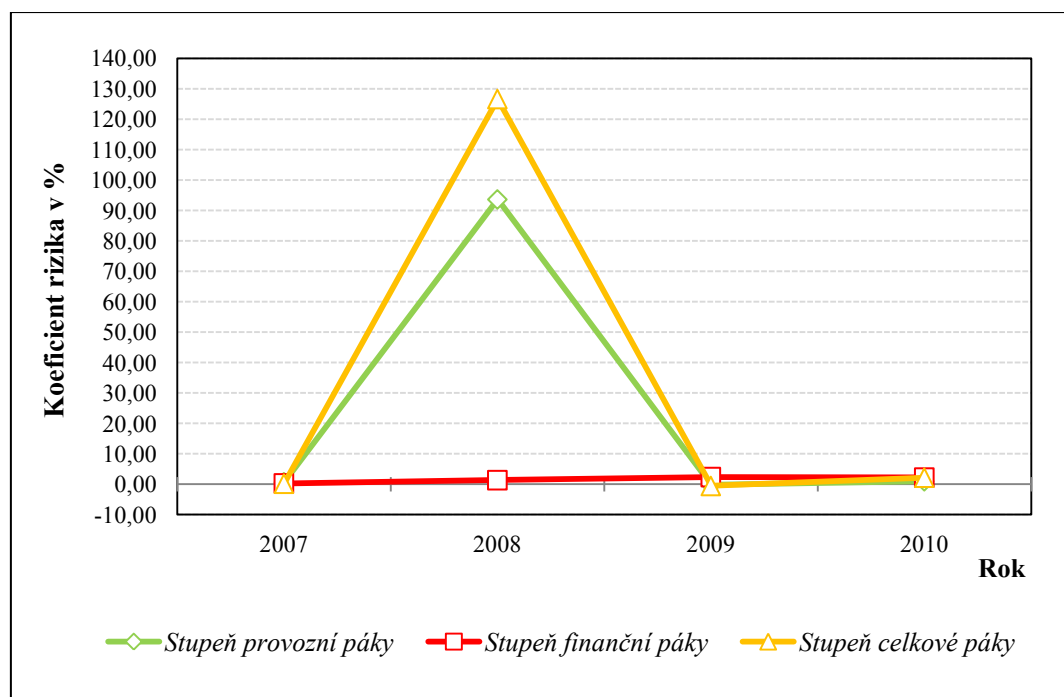
**Koeficient finančního rizika** udává, jak změna provozního zisku ovlivňuje změnu čistého zisku nebo tedy výnosů pro akcionáře. Finanční riziko je dáno zadlužeností společnosti. Prohlubující se provozní ztráta společnosti, způsobuje čím dál vyšší čistou ztrátu, jelikož společnost vykazuje stále větší zadluženost. Je evidentní, že společnost nedosahuje při větším zadlužení lepších výsledků v čistém zisku. Společnosti se nevyplácí využití cizích zdrojů ve větším rozsahu, tedy s vyšším zadlužením. Vyšší zadluženost vyvolává větší finanční riziko pro společnost. Z provedené analýzy finančního rizika lze vypožorovat, že v celém sledovaném období čistá ztráta nebyla výrazněji citlivá na změnu provozní ztráty. V roce 2007 byla čistá ztráta nejméně citlivá na změnu provozní ztráty, kdy 1% změna provozní ztráty způsobila společnosti 0,28% nárůst čisté ztráty nebo respektive došlo ke snížení výnosů akcionářů. Z analýzy vyplývá, že čistá ztráta byla nejvíce citlivá na změnu provozní ztráty v roce 2009, kdy pokles provozní ztráty o 1 % způsobil pokles čisté ztráty o 2,37 %. Z daných výpočtů je evidentní, že společnost vykazuje ve sledovaném období rostoucí tendenci stupně finanční páky, což znamená, že finanční riziko společnosti je čím dál vyšší.

Společný vliv obou předešlých rizik lze zohlednit v podobě **celkového rizika**, a vyjádřit ho **stupněm celkové páky**, která souhrnně vyjadřuje citlivost reakce čistého zisku na změnu celkových tržeb společnosti. Výsledky celkového rizika lze interpretovat tak, že v roce 2007 čistá ztráta byla nejméně citlivá na změnu tržeb, kdy snížení tržeb o 1 % vedlo ke zvýšení čisté ztráty o 0,19 %. V roce 2008 nastal značný pokles EBIT i EAT, jelikož reakce na malou změnu tržeb byla obrovská, což se promítlo do vysoké míry provozního a tedy i míry celkového rizika. V roce 2008 byla čistá ztráta nejvíce citlivá na změnu tržeb, kdy 1% pokles tržeb způsobil zvýšení čisté ztráty o 126,64 %. Pouze v roce 2009 došlo k tomu, že pokles tržeb o 1 % způsobil snížení čisté ztráty a to o 0,55 %.

Provozní i finanční riziko jsou v zásadě substituty, kdy vysoké provozní riziko může být kompenzováno nižším finančním rizikem a naopak nízké provozní riziko umožňuje využít finanční riziko ve vyšší míře. Ve sledovaném případě bylo v období 2007 – 2008 vyšší provozní riziko kompenzováno nižším rizikem, zejména v roce 2008. Naopak tomu bylo v letech 2009 – 2010, kdy umožnilo nízké provozní riziko využít finanční riziko ve vyšší míře. Vysoké provozní riziko v roce 2008 se promítlo i do vysoké úrovně celkového rizika, kdy stupeň celkové páky nabýval hodnoty 126,64 %.

Pro větší přehlednost je uveden následující shrnující *graf 4.21.*, který znázorňuje průběh míry jednotlivých rizik společnosti v letech 2007 – 2010.

*Graf 4.21: Průběh míry jednotlivých rizik v letech 2007 - 2010*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů*

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

V rámci podrobné finanční analýzy, která byla provedena v předchozí kapitole, bude nyní tato kapitola zaměřena na celkové shrnutí dosažených výsledků v různých oblastech a zhodnocení hospodaření analyzované společnosti. Při zhodnocení finanční analýzy a dosažených výsledcích fotbalového klubu je považováno za nutné přihlídnout k již dříve zmíněným specifikám sportovního odvětví, ve kterém se klub pohybuje, a které se u běžných obchodních společností nevyskytují. Na fotbalový klub je tedy potřebné nahlížet jako na specifický ekonomický subjekt, který se od běžných obchodních společností ve spoustě věcí odlišuje. Je nutné zdůraznit, že společnost v žádném analyzovaném roce nerealizovala zisk, tudíž se tato skutečnost značně promítala do téměř všech provedených analýz a jejich výsledků. Z tohoto důvodu nelze hovořit o zcela typické podnikatelské situaci, jelikož většina ukazatelů vypovídá o hospodaření společnosti jako o rizikovém podnikání.

Lze konstatovat, že společnost během analyzovaných pěti let prošla výraznými změnami, které razantně ovlivňují hospodářskou situaci ve společnosti, která nebyla rozhodně stabilní, a docházelo k značnému zhoršování finanční situace společnosti. Co se týká hlavní činnosti společnosti, její výkony z výrobků a služeb ve sledovaném období klesaly průměrně o 16,3 %. Zarážející skutečností je, že ač její výkonová spotřeba ve sledovaném období měla klesající tendenci, přesto v téměř celém sledovaném období její hodnota převyšovala výkony z výrobků a služeb, tudíž ze strany managementu se nejspíš neprojevuje žádný tlak na růst efektivity. Tento fakt je možné brát i jako jeden z důsledků, který je příčinnou ztrátového hospodaření společnosti. Pokud by bylo nahlíženo na celkovou situaci, tak ani ta se nejevila vůbec lépe. Poněvadž výnosy společnosti rapidně klesaly, jejichž pokles byl sice provázen i poklesem nákladů, který byl však mnohem mírnější, tudíž náklady významněji převyšovaly výnosy společnosti.

V rámci ukazatelů rentability společnost dosahuje velice neuspokojivých výsledků. Lze usoudit, že společnost má v tomto ohledu velký problém, jelikož výsledky hospodaření jsou velice znepokojivé a společnost se po celou dobu nachází ve ztrátě. Nedá se zde tedy mluvit o rentabilitě, ale nýbrž o neziskovosti společnosti. Rozboru jednotlivých ukazatelů rentability tedy nebyla věnována pozornost. Bohužel negativem je i skutečnost, že se společnosti nepodařilo každoročně ztrátu snižovat, ale naopak více prohlubovat. Důležité je však zmínit, že fotbalový klub, ačkoliv je založen jako akciová společnost, sleduje jako svůj hlavní cíl především fotbalové úspěchy, než dosahování zisku. Lze konstatovat, že tato skutečnost je příznačná sportovnímu odvětví, kde vlastníci klubů jsou ochotni finančně

podporovat a pomáhat klubu k tomu, aby dosáhl co nejlepších sportovních úspěchů, pomocí kterých může být vlastník v očích široké veřejnosti zviditelněn a být známější, což pro něj přináší užitek. Sparta bezesporu má velmi bohatého a vlivného vlastníka, kterého stále vykazované ztráty klubu nemohou nijak ohrozit.

Z hlediska ukazatelů aktivity, lze říci, že i zde společnost dosahovala hodnot, které nesplňovaly obecně doporučené hodnoty. V tomto případě je příčinnou záporný vývoj tržeb společnosti, který měl v celém období výrazně klesající tendenci. Tento fakt má za následek neustálé prodlužování doby obratu. Klub platil své závazky mnohem později než dlužníci klubu, což je pro něj výhodné. Tento fakt v případě sledovaného klubu neznamena nepříznivý vývoj pro věřitele klubu, kteří neztrácí zájem dále s klubem spolupracovat, jelikož Sparta je velice atraktivní klient pro věřitele.

Z výsledků analýzy zadluženosti vyplývá evidentní navyšování podílů cizího kapitálu na financování společnosti. Lze říci, že optimální hodnoty těchto ukazatelů jsou pro každé odvětví jiné, avšak obecně uznávané doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 40 % - 60 %. V případě analyzované společnosti lze z výsledků zjistit, že společnost se rozhodně v optimálním rozmezí nenachází a mnohonásobně ho převyšuje. Tudíž je patrná i stále rostoucí zadluženost, kdy společnost v celém období prakticky využívá ve velké míře cizí kapitál, což vede k narušení finanční stability společnosti. Krytí potřeb společnosti je tedy ve značné míře zajišťováno cizími zdroji, které jsou sice levnějším způsobem financování, ale zároveň i rizikovějším a jeho neúměrná výše ohrožuje finanční stabilitu společnosti. Lze konstatovat, že vedení společnosti by si mělo svou vysokou zadluženost více hlídat, jelikož cizí zdroje představují pro společnost náklady, kde by bylo i vhodné jejich účast snížit, což by vedlo i k náhledu na společnost, která by se jevila jako samostatnější.

Co se týče ukazatelů likvidity, jejich vývoj naznačuje, že společnost v tomto směru může mít problémy s likviditou, jelikož doporučených hodnot nedosahuje téměř v žádném roce a v posledních dvou letech dokonce už dosahuje hodnot několikanásobně pod doporučené intervaly. Příčinnou je stále navyšování krátkodobých cizích zdrojů a výrazný pokles oběžných aktiv. Hodnota závazků společnosti je tedy natolik vysoká, že relativně nízké hodnoty oběžných aktiv, které společnost drží, je samozřejmě nestačí pokrývat. Výsledky ukazatelů likvidity vypovídají o důvěryhodnosti společnosti, tudíž by mělo být jejím prioritním cílem dosažené výsledky zlepšovat. Nutno však podotknout, že i přes nepříznivé výsledky analýzy je platební schopnost klubu v pořádku a je schopen dostát svým závazkům.



Po všech výsledcích jednotlivých ukazatelů lze usoudit, že rok 2010 byl pro společnost nejhorším rokem. Většina ukazatelů se vyvíjely negativním směrem a zaznamenaly významné zhoršení, což se projevovalo i ve výsledku hospodaření, který vykazoval výrazné prohloubení ztráty oproti roku 2009. Přestože se Spartě dařilo v roce 2010 po sportovní i obchodní stránce je smutné, že její hospodaření opět skončilo v červených číslech. Slabou útěchou, kterou společnost předpokládá v příštím roce je, že by se měl hospodářský výsledek celkem díky účasti v Evropských pohárech a splnění cílů pro transfery hráčů pohybovat na úrovni ztráty ve výši 66 mil. Kč.

Jedním z problémů ztrátovosti klubu je možné označit jeho nehospodárnost, jelikož náklady, které klub vynakládá při svém podnikání, jsou vyšší než výnosy, které dosahuje. Klub by měl směřovat pozornost zejména na možnosti v oblasti snížení nákladů, především se tedy jedná o položku náklady na hráče, které zaujímají nejvyšší podíl v celkovém rozpočtu klubu. Zde by bylo potřebné zvážit tak vysoké náklady na platy hráčů a v první řadě zda jsou vůbec oprávněné. Klub vyplácí poměrně vysoké částky svým hráčům, které výrazně zatěžují jeho rozpočet a z toho plynou i dosahované ztráty klubu. Proto výše těchto nákladů by měla být více posouzena, zda nedochází k přeplácení hráčů nebo příliš finančně náročným nákupům hráčů.

Velmi podstatnou slabinou klubu je několikrát zmíněná jeho vysoká zadluženost. Dalo by se říci, že tento aspekt vyvolává na české prvoligové fotbalové scéně velké vášně, jelikož naprostá většina klubů je zadlužených snad jen dva kluby mají svá hospodářství v pořádku. Lze tedy konstatovat, že Sparta na tom není jediná nejhůře a se zadlužeností se potýkají téměř všechny kluby, jde tedy vidět, že v tomto sportovním prostředí mohou fungovat i vysoce zadlužené kluby. Důležité je zmínit, že ani nikde v zahraničí neexistuje patrně žádný fotbalový klub, který by si byl schopen sám na sebe vydělat, nýbrž právě naopak i ty nejlepší kluby se potýkají s velkým zadlužováním a z tohoto hlediska tedy Sparta není žádnou výjimkou. Co se týče fotbalového prostředí, dá se říci, že je velmi obtížné naplánovat nejen sportovní výsledky, ale i ty ekonomické, které spolu velice úzce souvisí. Přestože jsou fotbalové kluby obchodními společnostmi tak prostředí, ve kterém se pohybují, je opravdu velmi specifické, kde celá řada klubů naráží zejména na problém financování.

Nutno však podotknout, že v Evropě je pro svazové kluby typické být stále ve ztrátě a to i v dlouhém období a navzdory této skutečnosti vlastníci neřeší zastavení ztráty odchodem z odvětví, tak jak se to děje v oblasti materiálové výroby, ale zůstávají a nadále podnikají. Tento poznatek byl už dříve v práci zmíněný a je považován za nejpodstatnější

specifikum odvětví, ve kterém se klub pohybuje, a taktéž zásadní pro vysvětlení zjištěných výsledků a souvislostí v této diplomové práci.

Liga mistrů UEFA je považována za nejprestižnější klubovou fotbalovou soutěž, kde největším lákadlem pro fotbalové kluby jsou peníze. Již za pouhou účast získávají vysoké peněžní odměny, které se s dalšími dosaženými úspěchy postupně zvyšují. Východiskem klubu ze situace, kdy se pohybuje v červených číslech, by bylo se dostat opět do zisku, čehož by dosáhli v případě postupu jedenkrát za tři roky právě do Ligy mistrů, kde se točí obrovské peníze a jedna účast by Spartě mohla přinést až nějakých 450 mil. Kč. Tento vysoký finanční obnos by mohl klubu bohatě postačit na pokrytí ztráty z dvou prodělečných let a zásadně tak ovlivnit jejich dosavadní finanční situaci. Pokud tedy profesionální fotbalový klub, kterým je AC Sparta Praha a.s., chce uspět a dosáhnout výrazného ekonomického efektu je pro klub nutná a pravidelná účast v evropských pohárech. Nemusejí pak hledat řadu alternativních zdrojů financování, jelikož nejen, že inkasují tučnou prémii za vybojovanou účast v evropských soutěžích, ale zároveň dosáhnou zhodnocení svých hráčů.

Sparta má pověst nejsilnějšího českého fotbalového klubu, který se může pyšnit propracovanou marketingovou aktivitou, která jí rovněž přináší i vysokou návštěvnost diváků na domácích zápasech. Paradoxem tedy zůstává fakt, že i přes zjištěné nepříznivé výsledky finanční analýzy klubu lze říci, že je na tom mezi ostatními fotbalovými kluby stále nejlépe. Poněvadž jsou zde velké rozdíly mezi Spartou a ostatními kluby, avšak není to jen v síle majitele, ale i ve velikosti rozpočtu. Spartaňanský rozpočet se pohybuje okolo 300 mil. Kč za sezonu, zatímco nejchudší kluby jako například Příbram nebo Slovácko si musí vystačit z rozpočty až desetkrát nižšími. Dále se liší skladba financí mezi Spartou a ostatními, kdy drtivá většina klubů plní pokladnu především z příjmů od sponzorů, jejich podíl až 90 % rozpočtu, zatímco u Sparty je to přibližně 50 %. Za největší výhodu Sparty, lze považovat to, že má velmi finančně silného majitele, který jen tak nějaký klub nemá, a který si může dovolit zaplatit ztrátu 229 mil. Kč v roce 2010.

Na závěr je však potřebné říci, pokud by klub neměl tak silného majitele, je z provedené finanční analýzy, kde zjištěné výsledky ukazatelů mají nepříznivý vývoj a zhoršují se v čase, zcela evidentní a dosti pravděpodobné, že po odchodu tohoto bohatého vlastníka by klub zbankrotoval.

## 6 ZÁVĚR

Finanční analýza je důležitý nástroj pro úspěšné řízení společností v současných nepříznivých ekonomických podmínkách.

Hlavním cílem diplomové práce bylo posouzení finanční situace společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. v letech 2006 – 2010 za použití vybraných metod finanční analýzy. Vstupní informace pro finanční analýzu byly čerpány z účetních výkazů společnosti z let 2006 - 2010, které poskytly dostatečný obraz o hospodářském vývoji společnosti. Tyto výkazy byly získány z výročních zpráv společnosti, které jsou veřejně dostupné na internetu.

Diplomová práce byla rozčleněna do čtyř hlavních kapitol. Druhá kapitola představovala teoretickou část, ve které byl nejprve popsán předmět a účel finanční analýzy, její uživatelé a zdroje informací. Poté následoval popis jednotlivých metod finanční analýzy, které sloužily jako osnova pro zpracování aplikační části.

Třetí kapitola byla věnována bližší charakteristice vybraného sportovního klubu a jeho historickému vývoji. Rovněž bylo i stručněji přiblížené specifické odvětví, ve kterém se sportovní klub pohybuje. Následovalo krátké nastínění situace v českém fotbale. V závěru kapitoly byla zpracována SWOT analýza, pomocí které byly zhodnoceny silné a slabé stránky klubu i příležitosti a hrozby spojené s jeho fungováním.

Navazující čtvrtá kapitola byla věnována aplikaci teoretických poznatků na konkrétní sportovní klub, který byl blíže specifikován v předchozí kapitole. Tato část se zabývala samotnou finanční analýzou fotbalového klubu AC Sparta Praha a.s., pomocí které bylo umožněno zjistit jeho finanční zdraví a směr, kterým se vyvíjelo jeho hospodaření. V první řadě byla provedena analýza účetních výkazů pomocí horizontální a vertikální analýzy. Poté následovala analýza rozdílových ukazatelů. Pro zhodnocení finanční situace fotbalového klubu byla dále použita poměrová analýza ukazatelů. V rámci poměrové analýzy byly vypočítány ukazatele rentability, aktivity, finanční stability a zadluženosti, likvidity. Součástí této kapitoly bylo i zpracování analýzy odchylek vrcholového ukazatele rentability tržeb pomocí tří metod, a to metody postupných změn, logaritmické a funkcionální. V neposlední řadě byla pozornost věnována také analýze rizik společnosti, která byla poslední podkapitolou praktické části.

Závěrečná pátá kapitola obsahuje celkové shrnutí dosažených výsledků z provedené finanční analýzy a zhodnocení finanční situace analyzovaného fotbalového klubu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOHANESOVÁ, Eva. *Podnikové finance*. Olomouc: Universita Palackého, 2007. ISBN 978-80-244-1694-6.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245- 0422-7.
- [4] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0684-X.
- [5] HAMPLOVÁ, Eva. *Vybrané problémy finanční analýzy firmy*. Brno: Masarykova universita, 1999. ISBN 80-210-2161-6.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [7] KOVANICOVÁ, Dana et al. *Finanční účetnictví v kontextu světového vývoje*. 2. akt. vyd. Praha: Polygon, 1999. ISBN 80-85967-98-7.
- [8] MACEK, J., R. KOPEK a J. KRÁLOVÁ. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7043-446-5.
- [9] MAŘÍK, Miloš et al. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-32-3.
- [10] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [11] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1144-4.
- [12] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. vyd. uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.

- [14] SYNEK, Miloslav et al. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. dotisk 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-496-8.
- [15] VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.
- [16] VERNIMMEN, Pierre. *Corporate Finance: Theory & Practice*. Chichester. Wiley, 2005. ISBN 978-0470092255.
- [17] ZLÁMAL, Jaroslav. *Podnikové finance*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0541-7.

#### **VÝROČNÍ ZPRÁVY:**

- [18] *Výroční zpráva AC Sparta Praha fotbal, a.s. za rok 2010* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a21617&slCis=101353601&klic=yQU2oN%2fTkbIPSVWzeb2JOg%3d%3d>>
- [19] *Výroční zpráva AC Sparta Praha fotbal, a.s. za rok 2009* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a21617&slCis=101023126&klic=yQU2oN%2fTkbIPSVWzeb2JOg%3d%3d>>
- [20] *Výroční zpráva AC Sparta Praha fotbal, a.s. za rok 2008* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a21617&slCis=100797455&klic=yQU2oN%2fTkbIPSVWzeb2JOg%3d%3d>>
- [21] *Výroční zpráva AC Sparta Praha fotbal, a.s. za rok 2007* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a21617&slCis=100677368&klic=yQU2oN%2fTkbIPSVWzeb2JOg%3d%3d>>
- [22] *Výroční zpráva AC Sparta Praha fotbal, a.s. za rok 2006* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a21617&slCis=100402078&klic=yQU2oN%2fTkbIPSVWzeb2JOg%3d%3d>>

#### **INTERNETOVÉ A OSTATNÍ ZDROJE:**

- [23] FAČR. *Fotbalová asociace České republiky*. [online]. FAČR, © 2000 - 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://nv.fotbal.cz/index.php>>

- [24] Ministerstvo spravedlnosti ČR. Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *eJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012 [cit. 2011-05-12]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=AC+sparta+praha+fotbal+a.s.>>
- [25] AC Sparta Praha fotbal a.s. *Oficiální internetové stránky*. [online]. AC Sparta Praha, © 2012 [cit. 2011-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.sparta.cz/>>
- [26] Aktuálně.cz. *Profil fotbalového týmu AC Sparta Praha a.s.* [online]. Centrum.cz, © 1999 – 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/ac-sparta-praha/>>
- [27] STES Czech Football Marketing. *Gambrinus liga* [online]. Stes a.s., © 2009 [cit. 2012-07-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.stes.cz/Nase-produkty/Gambrinus-liga/5-o.article.aspx>>
- [28] Středoevropské centrum pro finance a management. *SWOT analýza* [online]. © 2005 - 2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>
- [29] UEFA Liga mistrů. *Webové stránky o soutěži UEFA Liga mistrů* [online]. [cit. 2012-10-04]. Dostupný z WWW: <<http://uefa.aspone.cz/tym.aspx?tym=SPA&AC-Sparta-Praha>>
- [30] Vlastnicesta.cz *SWOT analýza* [online]. Vlastní cesta, © 2006 - 2009 [cit. 2012-01-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>>
- [31] Wikipedie: Otevřená encyklopedie. *1. česká fotbalová liga* [online]. Poslední aktualizace 11. 4. 2012 [cit. 2012-07-02]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/1.\\_%C4%8Desk%C3%A1\\_fotbalov%C3%A1\\_liga](http://cs.wikipedia.org/wiki/1._%C4%8Desk%C3%A1_fotbalov%C3%A1_liga)>
- [32] Wikipedie: Otevřená encyklopedie. *AC Sparta Praha a.s.* [online]. Poslední aktualizace 11. 4. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/AC\\_Sparta\\_Praha](http://cs.wikipedia.org/wiki/AC_Sparta_Praha)>
- [33] Wikipedie: Otevřená encyklopedie. *SWOT analýza* [online]. Poslední aktualizace 14. 2. 2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>
- [34] HYÁNKOVÁ, Lenka. *Finanční analýza podniku Škoda Auto a.s.* Uherské Hradiště, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení, Ústav ekonomie.

## SEZNAM ZKRATEK

$\Delta$	Změna.
A	Aktiva.
a.s.	Akciová společnost.
$a_i$	Dílčí (vysvětlující) ukazatel.
$a_{i0}$	Hodnota vysvětlujícího ukazatele pro výchozí rok.
$a_{i1}$	Hodnota vysvětlujícího ukazatele pro následující rok.
CF	Cash flow.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČPM	Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.
ČPP	Čisté pohotové prostředky.
ČR	Česká republika.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DM	Dlouhodobý majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
DZ	Dlouhodobé zdroje.
EAT	Zisk po zdanění.
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky.
EBT	Zisk před zdaněním.
$I_{ai}$	Index dílčích (vysvětlujících) ukazatelů.
$I_x$	Index analyzovaného (vrcholového) ukazatele.
FAČR	Fotbalová asociace České republiky.
Kč	Koruna česká.

KZ	Krátkodobé zdroje.
mil.	Miliony.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
OA	Oběžná aktiva.
POHL	Pohledávky.
PP	Peněžní prostředky.
R	Zbytková složka.
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv.
ROC	Rentabilita nákladů.
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROS	Rentabilita tržeb.
SA	Stálá aktiva.
T	Tržby.
t	Současné období.
t-1	Předcházející období.
tis.	Tisíce.
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací.
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.
VZZ	Výkaz zisku a ztráty.
$x$	Analyzovaný (vrcholový) ukazatel.
$y_{x0}$	Hodnota vrcholového ukazatele pro výchozí rok.
$y_{x1}$	Hodnota vrcholového ukazatele pro následující rok.
ZÁS	Zásoby.
ZK	Základní kapitál.



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....  
Bc. Lenka Hyánková

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha č. 1:</b> Rozvaha AC Sparta Praha fotbal, a.s. - aktiva (2006 – 2010).....	1
<b>Příloha č. 2:</b> Rozvaha AC Sparta Praha fotbal, a.s. - pasiva (2006 – 2010) .....	2
<b>Příloha č. 3:</b> Výkaz zisku a ztráty AC Sparta Praha fotbal, a.s. (2006 – 2010) .....	3
<b>Příloha č. 4:</b> Výkaz cash flow AC Sparta Praha fotbal, a.s. (2006 – 2010) .....	4
<b>Příloha č. 5:</b> Horizontální analýza rozvahy – aktiva .....	5
<b>Příloha č. 6:</b> Horizontální analýza rozvahy – pasiva.....	6
<b>Příloha č. 7:</b> Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	7
<b>Příloha č. 8:</b> Horizontální analýza výkazu cash flow .....	8
<b>Příloha č. 9:</b> Vertikální analýza rozvahy – aktiva .....	9
<b>Příloha č. 10:</b> Vertikální analýza rozvahy – pasiva.....	10

**Příloha č. 1: Rozvaha AC Sparta Praha fotbal, a.s. - aktiva (2006 – 2010)**

Rozvaha aktiv (v tis. Kč)		2006	2007	2008	2009	2010
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>600 203</b>	<b>668 046</b>	<b>581 859</b>	<b>535 829</b>	<b>516 547</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>436 170</b>	<b>421 097</b>	<b>411 779</b>	<b>403 130</b>	<b>408 289</b>
<b>B.I.</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek	816	1 685	1 887	966	332
3.	Software	66	287	1 208	730	225
4.	Ocenitelná práva	623	494	366	236	107
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	127	904	313	0	0
<b>B.II.</b>	Dlouhodobý hmotný majetek	432 663	415 203	405 683	399 600	403 723
1.	Pozemky	26 070	26 070	26 070	26 070	26 070
2.	Stavby	372 686	358 306	352 274	337 722	324 748
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	33 591	30 379	26 665	24 098	49 600
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	166	323	324	323	323
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	150	125	350	2 255	2 982
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	9 132	0
<b>B.III.</b>	Dlouhodobý finanční majetek	2 691	4 209	4 209	2 564	4 234
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	127	1 645	1 645	0	1 670
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	2 564	2 564	2 564	2 564	2 564
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>144 322</b>	<b>229 188</b>	<b>159 492</b>	<b>127 161</b>	<b>80 475</b>
<b>C.I.</b>	Zásoby	7 940	5 729	8 119	10 817	4 208
1.	Materiál	2 746	2 840	3 292	5 000	4 199
5.	Zboží	5 194	2 889	4 827	5 817	9
<b>C.II.</b>	Dlouhodobé pohledávky	10 856	32 671	33 816	43 861	0
8.	Odložená daňová pohledávka	10 856	32 671	33 816	43 861	0
<b>C.III.</b>	Krátkodobé pohledávky	108 797	186 375	115 522	70 647	74 922
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	102 220	172 400	101 904	65 564	62 130
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	8 115	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	2 034	0	0	2 420	4 403
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 905	2 096	3 562	1 857	2 051
8.	Dohadné účty aktivní	0	10 392	1 425	193	1 118
9.	Jiné pohledávky	1 638	1 487	516	613	5 220
<b>C.IV.</b>	Krátkodobý finanční majetek	16 729	4 413	2 035	1 836	1 345
1.	Peníze	362	1 458	704	974	774
2.	Účty v bankách	16 367	2 955	1 331	862	571
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>19 711</b>	<b>17 761</b>	<b>10 588</b>	<b>5 538</b>	<b>27 783</b>
1.	Náklady příštích období	17 994	17 611	9 231	3 626	26 783
3.	Příjmy příštích období	1 717	150	1 357	1 912	1 000

**Příloha č. 2: Rozvaha AC Sparta Praha fotbal, a.s. - pasiva (2006 – 2010)**

Rozvaha pasív (v tis. Kč)		2006	2007	2008	2009	2010
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>600 203</b>	<b>668 046</b>	<b>581 859</b>	<b>535 829</b>	<b>516 547</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>92 465</b>	<b>42 468</b>	<b>-14 165</b>	<b>-48 776</b>	<b>-162 842</b>
<b>A.I.</b>	Základní kapitál	288 370	288 370	388 370	494 970	610 170
<b>1.</b>	Základní kapitál	288 370	288 370	388 370	494 970	610 170
<b>A.II.</b>	Kapitálové fondy	0	0	-547	0	0
<b>3.</b>	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	-547	0	0
<b>A.III.</b>	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	12 181	0	0	0	0
<b>1.</b>	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	12 181	0	0	0	0
<b>A.IV.</b>	Výsledek hospodaření minulých let	-160 785	-195 906	-245 901	-401 988	-543 746
<b>2.</b>	Neuhrazená ztráta minulých let	-160 785	-195 906	-245 901	-401 988	-543 746
<b>A.V.</b>	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-47 301	-49 996	-156 087	-141 758	-229 266
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>472 612</b>	<b>606 333</b>	<b>563 188</b>	<b>549 446</b>	<b>655 584</b>
<b>B.I.</b>	Rezervy	0	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	Krátkodobé závazky	97 159	103 900	128 222	162 091	297 050
<b>1.</b>	Závazky z obchodních vztahů	88 688	94 709	111 759	65 814	101 389
<b>2.</b>	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	75 062	182 374
<b>5.</b>	Závazky k zaměstnancům	1 541	2 123	1 914	1 672	2 294
<b>6.</b>	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	905	1 463	1 510	977	1 407
<b>7.</b>	Stát - daňové závazky a dotace	3 839	4 605	8 366	483	983
<b>8.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	1 434	0	126	750	750
<b>10.</b>	Dohadné účty pasivní	591	814	3 824	16 749	6 053
<b>11.</b>	Jiné závazky	161	186	723	584	1 800
<b>B.IV.</b>	Bankovní úvěry a výpomoci	375 453	502 433	434 966	387 355	358 534
<b>1.</b>	Bankovní úvěry dlouhodobé	68 390	278 000	235 000	192 000	0
<b>2.</b>	Krátkodobé bankovní úvěry	307 063	224 433	199 966	190 655	322 513
<b>3.</b>	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	4 700	36 021
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>35 126</b>	<b>19 245</b>	<b>32 836</b>	<b>35 159</b>	<b>23 805</b>
<b>1.</b>	Výdaje příštích období	30 994	13 095	12 893	13 536	3 005
<b>2.</b>	Výnosy příštích období	4132	6 150	19 943	21 623	20 800

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty AC Sparta Praha fotbal, a.s. (2006 – 2010)**

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)		2006	2007	2008	2009	2010
<b>I.</b>	Tržby za prodej zboží	8 764	12 165	14 906	15 749	15 582
<b>A.</b>	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 403	7 380	8 315	9 707	10 665
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>3 361</b>	<b>4 785</b>	<b>6 591</b>	<b>6 042</b>	<b>4 917</b>
<b>II.</b>	Výkony	600 175	410 625	400 974	329 502	231 741
<b>1.</b>	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	600 175	410 625	400 974	329 502	231 741
<b>B.</b>	Výkonová spotřeba	572 179	443 351	464 524	410 697	367 221
<b>1.</b>	Spotřeba materiálů a energie	30 020	34 552	40 071	32 234	30 851
<b>2.</b>	Služby	542 159	408 799	424 453	378 463	336 370
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>31 357</b>	<b>-27 941</b>	<b>-56 959</b>	<b>-75 153</b>	<b>-130 563</b>
<b>C.</b>	Osobní náklady	37 488	35 711	39 960	40 473	37 505
<b>1.</b>	Mzdové náklady	27 671	26 226	29 419	29 384	26 827
<b>2.</b>	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	240	240	195	680	1 050
<b>3.</b>	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 357	8 959	10 022	9 984	9 147
<b>4.</b>	Sociální náklady	220	286	324	425	481
<b>D.</b>	Daně a poplatky	2 323	2 864	1 341	1 459	1 626
<b>E.</b>	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	23 255	22 589	22 735	21 683	27 337
<b>III.</b>	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	225	47	1 084	860
<b>1.</b>	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	225	47	1 084	825
<b>2.</b>	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	35
<b>F.</b>	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	59	319	102
<b>1.</b>	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	59	319	67
<b>2.</b>	Prodaný materiál	0	0	0	0	35
<b>G.</b>	Změna stavu rezerv a opravných pol. v prov. oblasti	-13 587	-799	1 211	20 017	983
<b>IV.</b>	Ostatní provozní výnosy	16 179	46 321	48 741	84 270	64 157
<b>H.</b>	Ostatní provozní náklady	28 577	9 425	43 276	43 159	24 328
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-30 520</b>	<b>-51 185</b>	<b>-116 753</b>	<b>-116 909</b>	<b>-157 427</b>
<b>VII.</b>	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>1.</b>	Výnosy z podílů ovl. a říz. osob. a v ú.j. pod pods. vl.	0	0	0	0	0
<b>VIII.</b>	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>X.</b>	Výnosové úroky	198	178	415	1 781	496
<b>N.</b>	Nákladové úroky	17 492	21 861	28 922	28 465	27 413
<b>XI.</b>	Ostatní finanční výnosy	7 236	6 251	5 668	7 945	4 527
<b>O.</b>	Ostatní finanční náklady	18 582	5 158	17 639	16 156	5 588
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-28 640</b>	<b>-20 590</b>	<b>-40 478</b>	<b>-34 895</b>	<b>-27 978</b>
<b>Q.</b>	Daň z příjmů za běžnou činnost	-11 699	-21 815	-1 144	-10 046	43 861
<b>1.</b>	- splatná	22	0	0	0	0
<b>2.</b>	- odložená	-11 721	-21 815	-1 144	-10 046	43 861
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-47 461</b>	<b>-49 960</b>	<b>-156 087</b>	<b>-141 758</b>	<b>-229 266</b>
<b>XIII.</b>	Mimořádné výnosy	160	0	0	0	0
<b>R.</b>	Mimořádné náklady	0	36	0	0	0
<b>S.</b>	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
<b>1.</b>	- splatná	0	0	0	0	0
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>160</b>	<b>-36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-47 301</b>	<b>-49 996</b>	<b>-156 087</b>	<b>-141 758</b>	<b>-229 266</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-59 000</b>	<b>-71 811</b>	<b>-157 231</b>	<b>-151 804</b>	<b>-185 405</b>

**Příloha č. 4: Výkaz cash flow AC Sparta Praha fotbal, a.s. (2006 – 2010)**

Výkaz cash-flow (v tis. Kč)		2006	2007	2008	2009	2010
<b>P.</b>	<b>Stav PP a peněžních ekvivalentů na začátku účet. období</b>	<b>27 464</b>	<b>16 729</b>	<b>4 412</b>	<b>2 034</b>	<b>1 836</b>
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>						
<b>Z.</b>	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-59 000	-71 811	-157 231	-151 804	-185 405
<b>A.1.</b>	Úpravy o nepeněžní operace	20 902	43 248	71 669	56 545	68 858
<b>A.1.1.</b>	Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	23 255	22 589	22 755	21 683	27 337
<b>A.1.2.</b>	Změna stavu opravných položek, rezerv	-19 647	-799	20 396	8 943	983
<b>A.1.3.</b>	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-)	0	-225	11	-765	-758
<b>A.1.4.</b>	Výnosy z dividend a podílů na zisku (+/-)	0	0	0	0	0
<b>A.1.5.</b>	Vyúčtované náklad. úroky s výjim. kapitaliz. výnosové úroky	17 294	21 683	28 507	26 684	26 917
<b>A.1.6.</b>	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	14 379
<b>A. *</b>	<b>Čistý PT z prov. činnosti před zdaněním, prac. kap. a mim. pol.</b>	<b>-38 098</b>	<b>-28 563</b>	<b>-85 562</b>	<b>-95 259</b>	<b>-116 547</b>
<b>A.2.</b>	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	4 951	-164 388	101 265	9 105	203 531
<b>A.2.1.</b>	Změna stavu pohl. z prov. činnosti, přechodných účtů aktiv	42 721	-74 829	79 516	54 792	-42 173
<b>A.2.2.</b>	Změna stavu KZ z prov. činnosti, přechod. účtů pasiv	-36 886	-91 770	23 771	-43 065	238 870
<b>A.2.3.</b>	Změna stavu zásob (+/-)	-884	2 211	-2 022	-2 622	6 834
<b>A.2.4.</b>	Změna stavu KF majetku nespadajícího do PP a peněž. ekviv.	0	0	0	0	0
<b>A. **</b>	<b>Čistý PT z provozní činnosti před zdaněním a mim. polož.</b>	<b>-33 147</b>	<b>-192 951</b>	<b>15 703</b>	<b>-86 154</b>	<b>86 984</b>
<b>A.3.</b>	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-17 492	-21 861	-28 922	-28 465	-27 413
<b>A.4.</b>	Přijaté úroky (+)	198	178	415	1 781	496
<b>A.5.</b>	Zapl. daň z příjmů za běž. činn. a za doměrky daně za min. obd.	0	0	0	0	0
<b>A6.</b>	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	0	0	0	0
<b>A.7.</b>	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0	0	0	0
<b>A. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-50 441</b>	<b>-214 634</b>	<b>-12 804</b>	<b>-112 838</b>	<b>60 067</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>						
<b>B.1.</b>	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-18 162	-7 517	-13 492	-14 999	-32 562
<b>B.2.</b>	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	225	47	1 084	825
<b>B.3.</b>	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	-8 115	67 018	0
<b>B. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-18 162</b>	<b>-7 292</b>	<b>-21 560</b>	<b>53 103</b>	<b>-31 737</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>						
<b>C.1.</b>	Dopady změn dlouhodobých závazků	57 868	209 610	-67 467	-47 610	-28 821
<b>C.2.</b>	Dopady změn vlastního kapitálu	0	0	99 453	107 147	0
<b>C.2.1.</b>	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	0	99 453	107 147	0
<b>C.2.2.</b>	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	0	0	0	0	0
<b>C.2.3.</b>	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	0	0	0	0	0
<b>C.2.4.</b>	Úhrada ztráty společníky (+)	0	0	0	0	0
<b>C.2.5.</b>	Přímé platby na vrub fondů (-)	0	0	0	0	0
<b>C.2.6.</b>	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku (-)	0	0	0	0	0
<b>C. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>57 868</b>	<b>209 610</b>	<b>31 986</b>	<b>59 537</b>	<b>-28 821</b>
<b>F.</b>	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-10 735	-12 316	-2 378	-198	-491
<b>R.</b>	<b>Stav PP a peněžních ekvivaletů na konci období</b>	<b>16 729</b>	<b>4 413</b>	<b>2 034</b>	<b>1 836</b>	<b>1 345</b>

## Příloha č. 5: Horizontální analýza rozvahy – aktiva

Horizontální analýza aktiv	Změna 07/06		Změna 08/07		Změna 09/08		Změna 10/09	
	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>67 843</b>	<b>11,30</b>	<b>-86 187</b>	<b>-12,90</b>	<b>-46 030</b>	<b>-7,91</b>	<b>-19 282</b>	<b>-3,60</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-15 073</b>	<b>-3,46</b>	<b>-9 318</b>	<b>-2,21</b>	<b>-8 649</b>	<b>-2,10</b>	<b>5 159</b>	<b>1,28</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	869	106,50	202	11,99	-921	-48,81	-634	-65,63
Software	221	334,85	921	320,91	-478	-39,57	-505	-69,18
Ocenitelná práva	-129	-20,71	-128	-25,91	-130	-35,52	-129	-54,66
Nedokončený dl. nehmotný majetek	777	611,81	-591	-65,38	-313	-100,00	0	x
Dlouhodobý hmotný majetek	-17 460	-4,04	-9 520	-2,29	-6 083	-1,50	4 123	1,03
Pozemky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Stavby	-14 380	-3,86	-6 032	-1,68	-14 552	-4,13	-12 974	-3,84
Samos. movité věci a soubory mov. věcí	-3 212	-9,56	-3 714	-12,23	-2 567	-9,63	25 502	105,83
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	157	94,58	1	0,31	-1	-0,31	0	0,00
Nedokončený DHM	-25	-16,67	225	180,00	1 905	544,29	727	32,24
Poskytnuté zálohy na DHM	0	x	0	x	9 132	x	-9 132	-100,00
Dlouhodobý finanční majetek	1 518	56,41	0	0,00	-1 645	-39,08	1 670	65,13
Podíly v ovládaných a řízených osobách	1 518	1195,28	0	0,00	-1 645	-100,00	1 670	x
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>84 866</b>	<b>58,80</b>	<b>-69 696</b>	<b>-30,41</b>	<b>-32 331</b>	<b>-20,27</b>	<b>-46 686</b>	<b>-36,71</b>
Zásoby	-2 211	-27,85	2 390	41,72	2 698	33,23	-6 609	-61,10
Materiál	94	3,42	452	15,92	1 708	51,88	-801	-16,02
Zboží	-2 305	-44,38	1 938	67,08	990	20,51	-5 808	-99,85
Dlouhodobé pohledávky	21 815	200,95	1 145	3,50	10 045	29,70	-43 861	-100,00
Odložená daňová pohledávka	21 815	200,95	1 145	3,50	10 045	29,70	-43 861	-100,00
Krátkodobé pohledávky	77 578	71,31	-70 853	-38,02	-44 875	-38,85	4 275	6,05
Pohledávky z obchodních vztahů	70 180	68,66	-70 496	-40,89	-36 340	-35,66	-3 434	-5,24
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	x	8 115	x	-8 115	-100,00	0	x
Stát - daňové pohledávky	-2 034	-100,00	0	x	2 420	x	1 983	81,94
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-809	-27,85	1 466	69,94	-1 705	-47,87	194	10,45
Dohadné účty aktivní	10 392	x	-8 967	-86,29	-1 232	-86,46	925	479,27
Jiné pohledávky	-151	-9,22	-971	-65,30	97	18,80	4 607	751,55
Krátkodobý finanční majetek	-12 316	-73,62	-2 378	-53,89	-199	-9,78	-491	-26,74
Peníze	1 096	302,76	-754	-51,71	270	38,35	-200	-20,53
Účty v bankách	-13 412	-81,95	-1 624	-54,96	-469	-35,24	-291	-33,76
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-1 950</b>	<b>-9,89</b>	<b>-7 173</b>	<b>-40,39</b>	<b>-5 050</b>	<b>-47,70</b>	<b>22 245</b>	<b>401,68</b>
Náklady příštích období	-383	-2,13	-8 380	-47,58	-5 605	-60,72	23 157	638,64
Příjmy příštích období	-1 567	-91,26	1 207	804,67	555	40,90	-912	-47,70

## Příloha č. 6: Horizontální analýza rozvahy – pasiva

Horizontální analýza pasiv	Změna 07/06		Změna 08/07		Změna 09/08		Změna 10/09	
	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>67 843</b>	<b>11,30</b>	<b>-86 187</b>	<b>-12,90</b>	<b>-46 030</b>	<b>-7,91</b>	<b>-19 282</b>	<b>-3,60</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-49 997</b>	<b>-54,07</b>	<b>-56 633</b>	<b>-133,35</b>	<b>-34 611</b>	<b>-244,34</b>	<b>-114 066</b>	<b>-233,86</b>
Základní kapitál	0	0,00	100 000	34,68	106 600	27,45	115 200	23,27
Základní kapitál	0	0,00	100 000	34,68	106 600	27,45	115 200	23,27
Kapitálové fondy	0	x	-547	x	547	100,00	0	x
Oceňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků	0	x	-547	x	547	100,00	0	x
Rezervní fondy, neděl. a ost. fondy ze zisku	-12 181	-100,00	0	x	0	x	0	x
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	-12 181	-100,00	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření minulých let	-35 121	-21,84	-49 995	-25,52	-156 087	-63,48	-141 758	-35,26
Neuhrazená ztráta minulých let	-35 121	-21,84	-49 995	-25,52	-156 087	-63,48	-141 758	-35,26
VH běžného účetního období (+/-)	-2 695	-5,70	-106 091	-212,20	14 329	9,18	-87 508	-61,73
<b>Cizí zdroje</b>	<b>133 721</b>	<b>28,29</b>	<b>-43 145</b>	<b>-7,12</b>	<b>-13 742</b>	<b>-2,44</b>	<b>106 138</b>	<b>19,32</b>
Rezervy	0	x	0	x	0	x	0	x
Dlouhodobé závazky	0	x	0	x	0	x	0	x
Krátkodobé závazky	6 741	6,94	24 322	23,41	33 869	26,41	134 959	83,26
Závazky z obchodních vztahů	6 021	6,79	17 050	18,00	-45 945	-41,11	35 575	54,05
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	x	0	x	75 062	x	107 312	142,96
Závazky k zaměstnancům	582	37,77	-209	-9,84	-242	-12,64	622	37,20
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	558	61,66	47	3,21	-533	-35,30	430	44,01
Stát - daňové závazky a dotace	766	19,95	3 761	81,67	-7 883	-94,23	500	103,52
Krátkodobé přijaté zálohy	-1 434	-100,00	126	x	624	495,24	0	0,00
Dohadné účty pasivní	223	37,73	3 010	369,78	12 925	338,00	-10 696	-63,86
Jiné závazky	25	15,53	537	288,71	-139	-19,23	1 216	208,22
Bankovní úvěry a výpomoci	126 980	33,82	-67 467	-13,43	-47 611	-10,95	-28 821	-7,44
Bankovní úvěry dlouhodobé	209 610	306,49	-43 000	-15,47	-43 000	-18,30	-192 000	-100,00
Krátkodobé bankovní úvěry	-82 630	-26,91	-24 467	-10,90	-9 311	-4,66	131 858	69,16
Krátkodobé finanční výpomoci	0	x	0	x	4 700	x	31 321	666,40
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-15 881</b>	<b>-45,21</b>	<b>13 591</b>	<b>70,62</b>	<b>2 323</b>	<b>7,07</b>	<b>-11 354</b>	<b>-32,29</b>
Výdaje příštích období	-17 899	-57,75	-202	-1,54	643	4,99	-10 531	-77,80
Výnosy příštích období	2 018	48,84	13 793	224,28	1 680	8,42	-823	-3,81



## Příloha č. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	Změna 07/06		Změna 08/07		Změna 09/08		Změna 10/09	
	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
Tržby za prodej zboží	3 401	38,81	2 741	22,53	843	5,66	-167	-1,06
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 977	36,59	935	12,67	1 392	16,74	958	9,87
<b>Obchodní marže</b>	<b>1 424</b>	<b>42,37</b>	<b>1 806</b>	<b>37,74</b>	<b>-549</b>	<b>-8,33</b>	<b>-1 125</b>	<b>-18,62</b>
Výkony	-189 550	-31,58	-9 651	-2,35	-71 472	-17,82	-97 761	-29,67
Tržby za prodej vlastních výrobků a sl.	-189 550	-31,58	-9 651	-2,35	-71 472	-17,82	-97 761	-29,67
Výkonová spotřeba	-128 828	-22,52	21 173	4,78	-53 827	-11,59	-43 476	-10,59
Spotřeba materiálů a energie	4 532	15,10	5 519	15,97	-7 837	-19,56	-1 383	-4,29
Služby	-133 360	-24,60	15 654	3,83	-45 990	-10,84	-42 093	-11,12
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>-59 298</b>	<b>-189,11</b>	<b>-29 018</b>	<b>-103,85</b>	<b>-18 194</b>	<b>-31,94</b>	<b>-55 410</b>	<b>-73,73</b>
Osobní náklady	-1 777	-4,74	4 249	11,90	513	1,28	-2 968	-7,33
Mzdové náklady	-1 445	-5,22	3 193	12,17	-35	-0,12	-2 557	-8,70
Odměny čl. orgánů společnosti a družstva	0	0,00	-45	-18,75	485	248,72	370	54,41
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	-398	-4,25	1 063	11,87	-38	-0,38	-837	-8,38
Sociální náklady	66	30,00	38	13,29	101	31,17	56	13,18
Daně a poplatky	541	23,29	-1 523	-53,18	118	8,80	167	11,45
Odpisy dl. nehmotného a hmot. Maj.	-666	-2,86	146	0,65	-1 052	-4,63	5 654	26,08
Tržby z prodeje DM a materiálu	225	x	-178	-79,11	1 037	2 206,38	-224	-20,66
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	225	x	-178	-79,11	1 037	2 206,38	-259	-23,89
Tržby z prodeje materiálu	0	x	0	x	0	x	35	x
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	x	59	x	260	440,68	-217	-68,03
Zůstatková cena prodaného DM	0	x	59	x	260	440,68	-252	-79,00
Prodaný materiál	0	x	0	x	0	x	35	x
Změna stavu rezerv a oprav. pol. v prov. oblasti	12 788	-94,12	2 010	-251,56	18 806	1 552,93	-19 034	-95,09
Ostatní provozní výnosy	30 142	186,30	2 420	5,22	35 529	72,89	-20 113	-23,87
Ostatní provozní náklady	-19 152	-67,02	33 851	359,16	-117	-0,27	-18 831	-43,63
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-20 665</b>	<b>-67,71</b>	<b>-65 568</b>	<b>-128,10</b>	<b>-156</b>	<b>-0,13</b>	<b>-40 518</b>	<b>-34,66</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	x	0	x	0	x	0	x
Výn. z podílů ovl. a říz. osob. a v új. pod pods. vl.	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosové úroky	-20	-10,10	237	133,15	1 366	329,16	-1 285	-72,15
Nákladové úroky	4 369	24,98	7 061	32,30	-457	-1,58	-1 052	-3,70
Ostatní finanční výnosy	-985	-13,61	-583	-9,33	2 277	40,17	-3 418	-43,02
Ostatní finanční náklady	-13 424	-72,24	12 481	241,97	-1 483	-8,41	-10 568	-65,41
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>8 050</b>	<b>28,11</b>	<b>-19 888</b>	<b>-96,59</b>	<b>5 583</b>	<b>13,79</b>	<b>6 917</b>	<b>19,82</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	-10 116	-86,47	20 671	94,76	-8 902	-778,15	53 907	536,60
- splatná	-22	-100,00	0	x	0	x	0	x
- odložená	-10 094	-86,12	20 671	94,76	-8 902	-778,15	53 907	536,60
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-2 499</b>	<b>-5,27</b>	<b>-106 127</b>	<b>-212,42</b>	<b>14 329</b>	<b>9,18</b>	<b>-87 508</b>	<b>-61,73</b>
Mimořádné výnosy	-160	-100,00	0	x	0	x	0	x
Mimořádné náklady	36	x	-36	-100,00	0	x	0	x
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	x	0	x	0	x	0	x
- splatná	0	x	0	x	0	x	0	x
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>-196</b>	<b>-122,50</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>x</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-2 695</b>	<b>-5,70</b>	<b>-106 091</b>	<b>212,20</b>	<b>14 329</b>	<b>9,18</b>	<b>-87 508</b>	<b>-61,73</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-12 811</b>	<b>-21,71</b>	<b>-85 420</b>	<b>118,95</b>	<b>5 427</b>	<b>3,45</b>	<b>-33 601</b>	<b>-22,13</b>

## Příloha č. 8: Horizontální analýza výkazu cash flow

Horizontální analýza výkazu cash-flow	Změna 07/06		Změna 08/07		Změna 09/08		Změna 10/09	
	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
Stav PP a peněžních ekvivalentů na začátku účet. období	-10 735	-39,09	-12 317	-73,63	-2 378	-53,90	-198	-9,73
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>								
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-12 811	-21,71	-85 420	-118,95	5 427	3,45	-33 601	-22,13
Úpravy o nepeněžní operace	22 346	106,91	28 421	65,72	-15 124	-21,10	12 313	21,78
Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	-666	-2,86	166	0,73	-1 072	-4,71	5 654	26,08
Změna stavu opravných položek, rezerv	18 848	95,93	21 195	2 652,69	-11 453	-56,15	-7 960	-89,01
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-)	-225	x	236	104,89	-776	-7 054,55	7	0,92
Výnosy z dividend a podílů na zisku (+/-)	0	x	0	x	0	x	0	x
Vyúčtované náklad. úroky s výjimkapitaliz.výnosové úroky	4 389	25,38	6 824	31,47	-1 823	-6,39	233	0,87
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	x	0	x	0	x	14 379	x
Čistý PT z prov. činnosti před zdaněním, prac. kap. a mim. pol.	9 535	25,03	-56 999	-199,56	-9 697	-11,33	-21 288	-22,35
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-169 339	-3 420,30	265 653	161,60	-92 160	-91,01	194 426	2 135,38
Změna stavu pohl. z prov. činnosti, přechodných účtů aktiv	-117 550	-275,16	154 345	206,26	-24 724	-31,09	-96 965	-176,97
Změna stavu KZ z prov. činnosti, přechod. účtů pasiv	-54 884	-148,79	115 541	125,90	-66 836	-281,17	281 935	654,67
Změna stavu zásob (+/-)	3 095	350,11	-4 233	-191,45	-600	-29,67	9 456	360,64
Změna stavu KF majetku nespádajícího do PP a peněž. ekviv.	0	x	0	x	0	x	0	x
Čistý PT z provozní činnosti před zdaněním a mim. polož.	-159 804	-482,11	208 654	108,14	-101 857	-648,65	173 138	200,96
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-4 369	-24,98	-7 061	-32,30	457	1,58	1 052	3,70
Přijaté úroky (+)	-20	-10,10	237	133,15	1 366	329,16	-1 285	-72,15
Zapl. daň z příjmů za běž. činn. a za doměrky daně za min. obd.	0	x	0	x	0	x	0	x
Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	x	0	x	0	x	0	x
Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	x	0	x	0	x	0	x
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-164 193	-325,51	201 830	94,03	-100 034	-781,27	172 905	153,23
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>								
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	10 645	58,61	-5 975	-79,49	-1 507	-11,17	-17 563	-117,09
Příjmy z prodeje stálých aktiv	225	x	-178	-79,11	1 037	2 206,38	-259	-23,89
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	x	-8 115	x	75 133	925,85	-67 018	-100,00
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	10 870	59,85	-14 268	-195,67	74 663	346,30	-84 840	-159,76
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>								
Dopady změn dlouhodobých závazků	151 742	262,22	-277 077	-132,19	19 857	29,43	18 789	39,46
Dopady změn vlastního kapitálu	0	x	99 453	x	7 694	7,74	-107 147	-100,00
Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	x	99 453	x	7 694	7,74	-107 147	-100,00
Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	0	x	0	x	0	x	0	x
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	0	x	0	x	0	x	0	x
Úhrada ztráty společníky (+)	0	x	0	x	0	x	0	x
Přímé platby na vrub fondů (-)	0	x	0	x	0	x	0	x
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku (-)	0	x	0	x	0	x	0	x
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	151 742	262,22	-177 624	-84,74	27 551	86,13	-88 358	-148,41
Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-1 581	-14,73	9 938	80,69	2 180	91,67	-293	-147,98
Stav PP a peněžních ekvivalentů na konci období	-12 316	-73,62	-2 379	-53,91	-198	-9,73	-491	-26,74

## Příloha č. 9: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

Vertikální analýza aktiv	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>72,67%</b>	<b>63,03%</b>	<b>70,77%</b>	<b>75,23%</b>	<b>79,04%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,14%	0,25%	0,32%	0,18%	0,06%
Software	0,01%	0,04%	0,21%	0,14%	0,04%
Ocenitelná práva	0,10%	0,07%	0,06%	0,04%	0,02%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,02%	0,14%	0,05%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	72,09%	62,15%	69,72%	74,58%	78,16%
Pozemky	4,34%	3,90%	4,48%	4,87%	5,05%
Stavby	62,09%	53,63%	60,54%	63,03%	62,87%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5,60%	4,55%	4,58%	4,50%	9,60%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,03%	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,02%	0,02%	0,06%	0,42%	0,58%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	1,70%	0,00%
Dlouhodobý finanční majetek	0,45%	0,63%	0,72%	0,48%	0,82%
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,02%	0,25%	0,28%	0,00%	0,32%
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0,43%	0,38%	0,44%	0,48%	0,50%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>24,05%</b>	<b>34,31%</b>	<b>27,41%</b>	<b>23,73%</b>	<b>15,58%</b>
Zásoby	1,32%	0,86%	1,40%	2,02%	0,81%
Materiál	0,46%	0,43%	0,57%	0,93%	0,81%
Zboží	0,87%	0,43%	0,83%	1,09%	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	1,81%	4,89%	5,81%	8,19%	0,00%
Odložená daňová pohledávka	1,81%	4,89%	5,81%	8,19%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	18,13%	27,90%	19,85%	13,18%	14,50%
Pohledávky z obchodních vztahů	17,03%	25,81%	17,51%	12,24%	12,03%
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0,00%	0,00%	1,39%	0,00%	0,00%
Stát - daňové pohledávky	0,34%	0,00%	0,00%	0,45%	0,85%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,48%	0,31%	0,61%	0,35%	0,40%
Dohadné účty aktivní	0,00%	1,56%	0,24%	0,04%	0,22%
Jiné pohledávky	0,27%	0,22%	0,09%	0,11%	1,01%
Krátkodobý finanční majetek	2,79%	0,66%	0,35%	0,34%	0,26%
Peníze	0,06%	0,22%	0,12%	0,18%	0,15%
Účty v bankách	2,73%	0,44%	0,23%	0,16%	0,11%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3,28%</b>	<b>2,66%</b>	<b>1,82%</b>	<b>1,03%</b>	<b>5,38%</b>
Náklady příštích období	3,00%	2,64%	1,59%	0,68%	5,19%
Příjmy příštích období	0,29%	0,02%	0,23%	0,36%	0,19%

## Příloha č. 10: Vertikální analýza rozvahy – pasiva

Vertikální analýza pasiv	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>15,41%</b>	<b>6,36%</b>	<b>-2,43%</b>	<b>-9,10%</b>	<b>-31,53%</b>
Základní kapitál	48,05%	43,17%	66,75%	92,37%	118,12%
Základní kapitál	48,05%	43,17%	66,75%	92,37%	118,12%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	-0,09%	0,00%	0,00%
Oceňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků	0,00%	0,00%	-0,09%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	2,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	2,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	-26,79%	-29,33%	-42,26%	-75,02%	-105,27%
Neuhrazená ztráta minulých let	-26,79%	-29,33%	-42,26%	-75,02%	-105,27%
VH běžného účetního období (+/-)	-7,88%	-7,48%	-26,83%	-26,46%	-44,38%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>78,74%</b>	<b>90,76%</b>	<b>96,79%</b>	<b>102,54%</b>	<b>126,92%</b>
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	16,19%	15,55%	22,04%	30,25%	57,51%
Závazky z obchodních vztahů	14,78%	14,18%	19,21%	12,28%	19,63%
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0,00%	0,00%	0,00%	14,01%	35,31%
Závazky k zaměstnancům	0,26%	0,32%	0,33%	0,31%	0,44%
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	0,15%	0,22%	0,26%	0,18%	0,27%
Stát - daňové závazky a dotace	0,64%	0,69%	1,44%	0,09%	0,19%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,24%	0,00%	0,02%	0,14%	0,15%
Dohadné účty pasivní	0,10%	0,12%	0,66%	3,13%	1,17%
Jiné závazky	0,03%	0,03%	0,12%	0,11%	0,35%
Bankovní úvěry a výpomoci	62,55%	75,21%	74,75%	72,29%	69,41%
Bankovní úvěry dlouhodobé	11,39%	41,61%	40,39%	35,83%	0,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	51,16%	33,60%	34,37%	35,58%	62,44%
Krátkodobé finanční výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%	0,88%	6,97%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>5,85%</b>	<b>2,88%</b>	<b>5,64%</b>	<b>6,56%</b>	<b>4,61%</b>
Výdaje příštích období	5,16%	1,96%	2,22%	2,53%	0,58%
Výnosy příštích období	0,69%	0,92%	3,43%	4,04%	4,03%